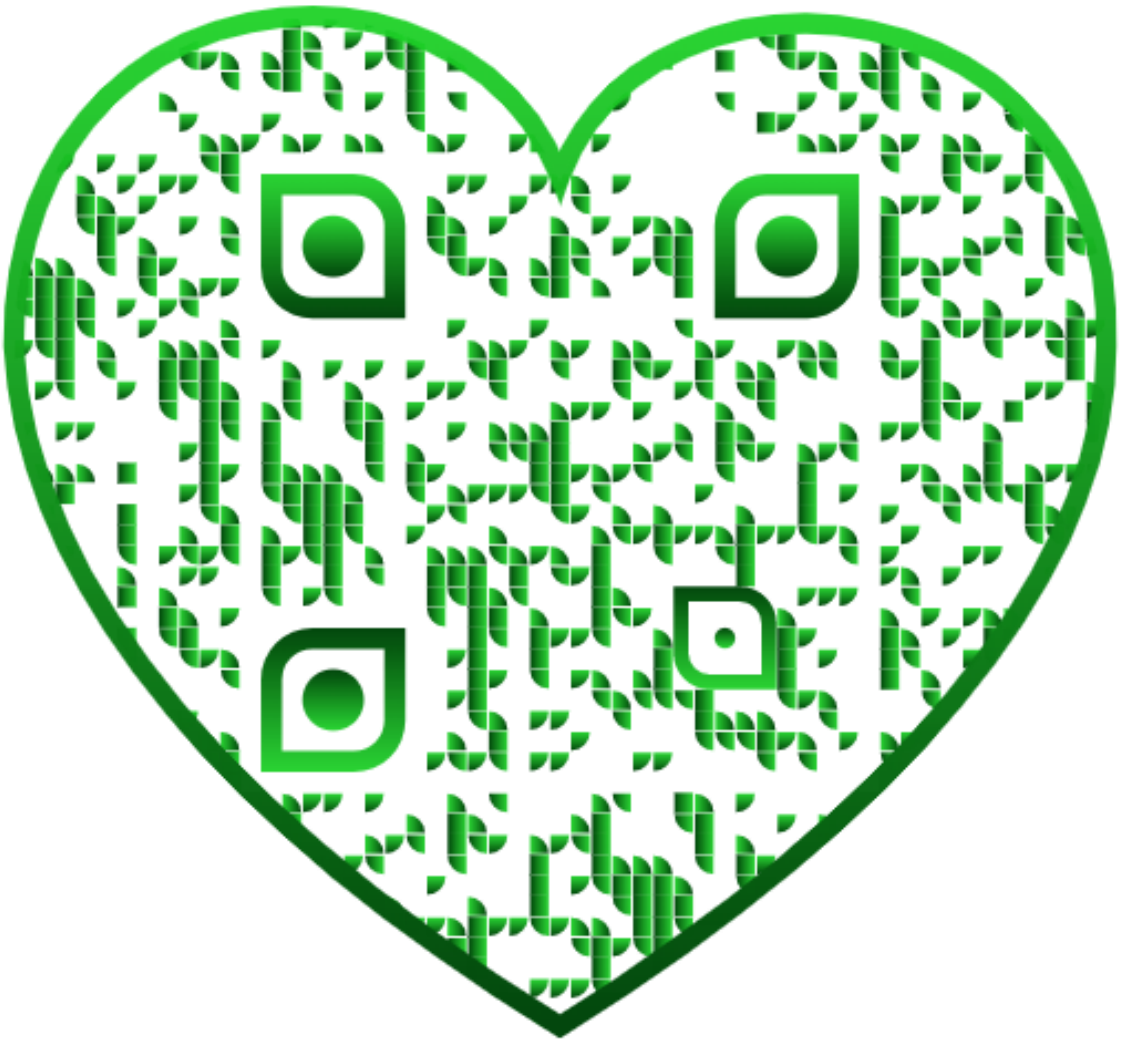
PETER BREGMAN

18 minutes

UN PLAN IMBATTABLE POUR RÉALISER CE QUI VOUS TIENT VRAIMENT À COEUR

Les Éditions Transcontinental



18
minutes

Les Éditions Transcontinental
1100, boul. René-Lévesque Ouest, 24e étage
Montréal (Québec) H3B 4X9
Téléphone : 514 392-9000 ou 1 800 361-5479
www.livres.transcontinental.ca

Pour connaître nos autres titres, consultez **www.livres.transcontinental.ca.** Pour bénéficier de nos tarifs spéciaux s'appliquant aux bibliothèques d'entreprise ou aux achats en gros, informez-vous au **1 866 800-2500** (et faites le 2).

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec et Bibliothèque et Archives Canada

Bregman, Peter
18 minutes : un plan imbattable pour réaliser ce qui vous tient vraiment à cœur
Traduction de : 18 minutes: find your focus, master distraction, and get the right things done
ISBN 978-2-89472-532-0

1. Actualisation de soi. 2. Distraction. 3. Motivation (Psychologie). 4. Budgets temps.
5. Succès - Aspect psychologique. I. Titre. II. Titre: Dix-huit minutes.

BF637.S4B7314 2012 158.1 C2012-940105-6

Révision : Lyne Roy
Correction : Sabine Cerboni
Mise en pages : Diane Marquette
Conception graphique de la couverture : Atelier Lapin Blanc
Impression : Transcontinental Gagné

Édition originale publiée sous le titre *18 minutes: Find Your Focus, Master Distraction, and Get the Right Things Done*
© 2011 by Peter Bregman
This edition published by arrangement with Grand Central Pusblishing, New York, New York, USA.

Imprimé au Canada
© Les Éditions Transcontinental, 2012, pour la version française publiée en Amérique du Nord
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 1er trimestre 2012
Bibliothèque et Archives Canada

Tous droits de traduction, de reproduction et d'adaptation réservés

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada pour nos activités d'édition. Nous remercions également la SODEC de son appui financier (programmes Aide à l'Édition et Aide à la promotion).

ASSOCIATION NATIONALE DES ÉDITEURS DE LIVRES

Les Éditions Transcontinental sont membres de l'Association nationale des éditeurs de livres.

100%

BIOGAZ ÉNERGIE

PERMANENT

Imprimé sur Rolland Enviro110, contenant 100% de fibres recyclées postconsommation, certifié Éco-Logo, Procédé sans chlore, FSC Recyclé et fabriqué à partir d'énergie biogaz.

Peter Bregman

Traduit de l'américain par Sophie Archambault

Les Éditions Transcontinental

À ma femme, Eleanor, et à mes enfants,
Isabelle, Sophia et Daniel, qui me motivent à écrire.

Table des matières

Introduction 9

PREMIÈRE PARTIE
De l'utilité du temps d'arrêt 15

1) L'importance de ralentir 19
2) Le tour de force d'une petite fille ou comment arrêter un monstre marin 23
3) Les avantages de marquer une pause 27
4) Des engelures au printemps 31
5) Une personnalité multiple : un atout à cultiver 35
6) Susan Boyle : un cas fascinant 39
7) L'antipathie, un faux obstacle 43

DEUXIÈME PARTIE
L'année comme horizon 47

8) L'heure des choix 51
9) Un jeu à la mesure de ses capacités 55
10) L'importance de s'accepter tel que l'on est 59
11) La leçon des sièges chauffants 63
12) L'obsession : en faire un atout 67
13) Le jour où j'ai appris à marcher sur les mains 71
14) L'emploi idéal 75
15) Les choses qui comptent 81
16) L'importance de s'adapter 85
17) L'utilité de l'échec 89
18) L'incertitude : un contexte à gérer 93

19) Le flegme, cette qualité à développer 97
20) L'année comme horizon 101

TROISIÈME PARTIE
Un jour à la fois 107
21) La leçon d'une descente en vélo de montagne 111
22) Une tâche à la fois 113
23) Le jour où je me suis trompé d'étage 119
24) Une planification précise 123
25) La règle des trois jours 127
26) Rester ce que l'on souhaite être 131
27) L'art d'apprendre de ses bons et de ses mauvais coups 135
28) 18 minutes par jour 139

QUATRIÈME PARTIE
Le moment présent 143
29) Les conditions gagnantes 147
30) Les moments clés 151
31) L'importance du plaisir 155
32) Une méthode en deux temps 159
33) L'image qu'on se fait de soi 165
34) Quand l'esprit s'emballe 169
35) Le travail d'équipe 175
36) Les interruptions à éviter 179
37) Ma règle de trois 183

38) Les périodes de transition 185
39) La leçon du cours de ski 189
40) Le besoin d'être indispensable 193
41) L'art de changer de sujet 199
42) L'importance de la vivacité d'esprit 203
43) Le mythe de la perfection 207
44) L'importance de s'adapter aux autres 211
45) L'importance de s'adapter aux conditions 217

Et maintenant ?
Le piège de vouloir tout changer en même temps 223

Remerciements 229

Introduction

Quand Molly* a commencé sa première journée de travail à la tête du service de la formation et du perfectionnement d'une maison de courtage de taille moyenne, elle a allumé son ordinateur, entré le mot de passe qu'on lui avait donné, ouvert ses courriels, puis elle a soupiré. Elle venait à peine d'arriver qu'elle avait déjà 385 courriels à traiter. Il lui faudrait des jours pour y arriver et quand elle aurait terminé, des centaines d'autres se seraient ajoutés.

Nous commençons chacune de nos journées en sachant pertinemment que nous n'arriverons pas à tout faire. Et quand nous jetons un regard vers le passé, nous nous demandons ce que nous avons fait de toutes ces années. Pourquoi n'avons-nous pas réalisé nos rêves ?

Une seule chose est irrécupérable une fois qu'elle est perdue, et c'est le temps. On peut regagner de l'argent, et parfois même plus que ce qu'on a perdu, se réconcilier avec un ami ou trouver un nouvel emploi, mais si on perd son temps, il est perdu à tout jamais.

Un de mes amis qui est rabbin, Hayyim Angel, ne se rend jamais à un rendez-vous sans emporter quelque chose à lire. Il m'a expliqué que, selon le Talmud, le code de droit judaïque, une personne qui arrive en retard à un rendez-vous commet un péché en faisant perdre son temps à l'autre. Or, c'est là le pire des vols parce qu'une fois qu'on a pris le temps de quelqu'un, on ne peut le lui rendre. Comme mon ami ne veut mettre

* Tout au long du livre, quand le nom de famille d'une personne citée n'est pas mentionné, son prénom ainsi que certains renseignements la concernant peuvent avoir été modifiés.

personne en position de commettre un péché, il s'assure que personne ne risque de lui faire perdre son temps.

Et pourtant, nous gaspillons nous-mêmes constamment notre temps. Je vous donne trois exemples.

Tout d'abord, celui de Bill, qui ne s'était pas posé de questions sur la pertinence de la réunion inscrite à son agenda par sa secrétaire. Pendant la réunion, tandis qu'il s'y ennuyait ferme, il regrettait de ne pas l'avoir fait. Il a donc pris son BlackBerry et commencé à lire ses courriels, se laissant totalement absorber par sa lecture. Ce n'est qu'en entendant son nom qu'il a levé les yeux. Sa patronne lui demandait son avis. L'ennui, c'est qu'il n'avait aucune idée de ce dont il était question. *Où ce moment était-il passé ?*

Il y a aussi l'exemple de Rajit, qui s'était installé devant son ordinateur à 9 h, un mercredi matin, sachant qu'il devait absolument faire une chose : préparer une offre de service pour un client qu'il rencontrait deux jours plus tard. Mais, après 3 appels, 15 courriels, 2 tours aux toilettes, 30 minutes passées à acheter des billets d'avion pour les prochaines vacances familiales et 4 conversations impromptues avec des employés, il n'avait toujours pas commencé. À ce moment-là, son adjointe lui a rappelé qu'il avait rendez-vous au restaurant 15 minutes plus tard avec un client. *Où était donc passée sa journée ?*

Puis, enfin, l'exemple de Marie. Dès que je l'ai aperçue à la réunion des anciens de notre école secondaire, 25 ans après la fin de nos études, je me suis dit qu'elle n'avait pas changé depuis ses 17 ans : elle était toujours aussi belle, brillante, talentueuse, courageuse, honnête. Cependant, elle n'avait plus la même étincelle dans les yeux. Elle n'était pas malheureuse, m'avait-elle expliqué. Elle aimait son mari et ses enfants. Elle ne se plaignait pas de son travail. Une vie tout à fait correcte, en somme. Mais sans plus. Elle n'avait pas l'impression d'avoir accompli quelque chose. Tous les ans, elle faisait des plans, mais des obstacles se dressaient sur son chemin. Elle avait le sentiment d'un potentiel inexploité. Elle avait des objectifs, mais elle n'arrivait pas à les atteindre. *Où étaient donc passées toutes ces années ?*

Selon le principe d'inertie de Newton, un objet continuera à se déplacer à une vitesse uniforme jusqu'à ce qu'une force extérieure agisse sur lui. Et ce qui est vrai pour les objets l'est également pour les personnes. Soit nous continuons d'avancer sur un chemin qui n'est pas tout à fait le bon, mais nous

n'arrivons pas à nous arrêter, ou encore nous choisissons le bon chemin, mais nous sommes constamment interrompus par une force extérieure.

Si nous voulons nous sentir bien quand nous nous penchons sur nos accomplissements – par rapport à l'année, à la journée et même au moment qui vient de passer –, nous devons briser ce modèle, sortir de notre inertie et éviter les distractions et les réactions instinctives. Nous devons intervenir dans nos propres vies.

Il n'est toutefois pas facile d'agir, même quand nous savons ce que nous devons faire. Revenons à l'exemple de Marie. Ce n'est pas qu'elle ne veut pas de famille ; en fait, elle ne voudrait pas la changer. Seulement, son rôle dans sa famille a pris toute la place, ce qui fait qu'en rétrospective, elle se demande où sont passées les dernières années et pourquoi sa vie n'est pas plus stimulante. L'ennui, c'est qu'elle ne sait pas ce qu'elle devrait faire l'année prochaine pour changer les choses.

Rajit, lui, avait prévu préparer son offre de service, mais différentes forces l'ont fait dévier de ses plans. Peut-être s'agissait-il de distractions importantes, mais au final, il n'avait pas fait ce qu'il devait faire.

Quant à Bill, il n'avait certainement pas eu l'intention de se laisser happer par son BlackBerry. Le courriel qui l'avait distrait n'était même pas important, mais au moment où on avait besoin de lui, son attention était portée sur ce message, si bien qu'il n'avait su quoi répondre à la question qui lui était posée.

Vous trouverez, dans les pages qui suivent, une solution pour surmonter ces difficultés et éviter ces frustrations. Je vous y présente une méthode pour gérer votre année, vos journées et tous les moments qui les composent. Ainsi, votre vie évoluera de façon à ce que vous puissiez vous concentrer sur les priorités que vous vous êtes vous-même fixées. La première étape du processus est très importante. Elle consiste à se réapproprier sa vie.

La première partie, « **De l'utilité du temps d'arrêt** », vous aidera à jeter les bases qui vous permettront de traduire mes conseils en actions. Vous apprendrez à cultiver des habitudes et un état d'esprit qui vous aideront à prendre conscience d'occasions qui seraient peut-être autrement passées inaperçues. Vous y verrez comment accorder la priorité à ce qui est vraiment important, transposer vos priorités dans un plan quotidien et

suivre ce plan. Je vous montrerai également comment maîtriser les distractions inévitables qui pourraient miner vos efforts.

Dans la deuxième partie, « **L'année comme horizon** », vous apprendrez à organiser votre vie en fonction de ce qui compte pour vous, de ce qui vous rend heureux, de ce qui vous permet de tirer parti de vos talents et de ce qui vous aide à progresser vers l'atteinte de vos objectifs. Je vous y apprendrai quels sont les quatre éléments sur lesquels vous devriez centrer vos efforts au cours de l'année. Je vous montrerai également ce qui peut neutraliser vos efforts et je vous présenterai des stratégies pour éviter ces écueils. Au dernier chapitre de cette partie, je vous expliquerai comment réunir tout ce que vous aurez vu jusque-là afin d'établir vos priorités pour l'année à venir : les cinq axes auxquels vous voulez consacrer la majorité de votre temps au cours de la prochaine année.

Dans la troisième partie, « **Un jour à la fois** », je vous expliquerai comment transposer vos priorités annuelles en un exercice quotidien ne vous demandant que 18 minutes. C'est ce qui vous permettra d'accomplir les choses qui doivent l'être. Vous pourrez ainsi structurer vos journées pour qu'elles soient productives et satisfaisantes, surtout qu'elles constituent des étapes mesurables dans la réalisation de vos priorités pour l'année.

Dans la quatrième partie, « **Le moment présent** », je vous apprendrai à maîtriser les distractions, soit en les utilisant à votre avantage, soit en les évitant. Je vous montrerai à faire preuve de volonté, mais aussi à garder le cap, même quand vous seriez tenté d'abandonner, et à vous protéger en fixant des limites. Cette partie est divisée en trois sections : « La maîtrise de ses leviers », « La maîtrise de ses limites » et « La maîtrise de soi ». Vous y trouverez beaucoup de conseils et de règles simples qui vous aideront à ne pas dévier de votre voie.

Enfin, dans la conclusion intitulée « **Et maintenant ?** », je vous montrerai une méthode éprouvée pour prendre l'élan qui vous propulsera dans la direction où vous voulez aller.

Il existe une pléthore de livres de gestion du temps qui expliquent comment *tout* accomplir. C'est une erreur de viser ce but, car non seulement il vous est impossible de *tout* faire, mais vous vous nuiriez en essayant d'y arriver parce que vous perdriez de vue l'essentiel.

Le livre que vous tenez vous aidera à prendre des décisions éclairées sur ce qui vaut la peine d'être fait et ce qu'il vaut mieux laisser tomber. Vous y trouverez des outils et des techniques simples pour vous en tenir aux décisions que vous avez prises, consacrer votre temps à ce qui compte et éviter ce qui ne compte pas. Mais ce n'est pas tout. Il porte également sur l'importance d'avoir du plaisir en tentant d'atteindre ses objectifs. La gestion de votre vie ne devrait pas être une corvée, tout comme ne devrait pas l'être la lecture d'un livre sur la gestion de votre vie.

Dernièrement, j'ai utilisé Google Earth sur mon iPhone, une application qui offre des cartes satellites du monde entier. La première fois qu'on l'utilise, on voit la Terre qui tourne sur elle-même dans l'espace, comme si l'écran du téléphone était la fenêtre d'un vaisseau spatial. Puis, lentement, à mesure que l'image se rapproche du lieu où nous nous trouvons, elle devient plus précise et détaillée, ce qui nous donne l'impression d'atterrir. Nous commençons par voir notre pays, notre État, notre ville et enfin la rue exacte où nous nous trouvons.

Ce jour-là, j'étais chez moi, à New York, mais l'application s'est ouverte sur la carte de Savannah, en Géorgie, ce qui devait être le dernier endroit où je l'avais utilisée. J'ai donc appuyé sur l'icône de position de l'application qui a alors fait un zoom arrière, s'est centrée sur New York et s'est rapprochée de ma rue. Là, il a fallu quelques secondes pour que l'image se précise.

Considérez *18 minutes* comme l'icône de position de votre vie. Ce livre vise à vous aider à être davantage vous-même. Il vous procurera une vision claire de ce que vous êtes et de ce qui vous entoure, puis il vous fournira un plan pour vous aider à aller là où vous voulez. Un peu comme une application qui vous permettrait de vous réapproprier votre vie. Il ne s'agit pas de partir d'un point où vous avez déjà été ou de vous rendre où les autres veulent que vous alliez, mais de partir d'où vous êtes *maintenant* pour aller où vous voulez *vraiment* aller.

Ce livre vous ramènera à votre vraie personnalité et vous guidera vers la meilleure façon d'utiliser vos talents pour réaliser les choses qui vous rendront heureux et productif et qui vous permettront d'atteindre votre but. Si vous avez perdu de vue ce qui est important pour vous, ne vous inquiétez pas : il vous aidera à vous recentrer sur vos priorités.

J'ai écrit ce livre pour que Molly, Bill, Rajit, Marie et vous puissiez toujours vous dire que vous avez fait bon usage du temps dont vous disposiez, et ce, qu'il s'agisse d'un simple moment, d'une journée, d'une année et même, quand le temps sera venu, de votre vie.

PREMIÈRE PARTIE

De l'utilité du temps d'arrêt

Survoler son univers

Quand j'ai créé mon entreprise, en 1998, j'occupais un trois pièces et demie au cinquième étage d'un immeuble sans ascenseur. Je rêvais de bâtir une société de conseil en gestion mondiale pesant plusieurs millions de dollars et m'imaginais à la tête d'une grande équipe de consultants, de formateurs et d'accompagnateurs qui aideraient les gens à diriger, à gérer, à travailler et à vivre plus efficacement. Je voyais grand.

À l'époque, je ne comptais aucun client et je n'avais pour tout actif qu'un ordinateur. Il m'a fallu, les six premiers mois, puiser dans mes économies tandis que je tentais de bâtir mon entreprise, avec fort peu de succès d'ailleurs. Je n'avais pas assez de travail pour subvenir à mes besoins. Imaginez une équipe de consultants.

Finalement, j'ai décroché un important contrat avec une maison de courtage renommée. C'est là que tout a commencé. Ce contrat m'a servi d'assise sur laquelle bâtir mon entreprise. Je devais réunir une équipe rapidement. Six consultants d'abord, puis, si tout allait comme prévu, une cinquantaine d'autres s'ajouteraient.

Je me revois, dans ma cuisine-salon-salle à manger de 20 mètres carrés avec ma copine, Eleanor. Je me souviens de l'excitation que j'ai ressentie devant les possibilités qui s'ouvraient à moi, mais du vertige aussi, qui m'a alors saisi : est-ce que j'allais y arriver ?

J'ai recruté une petite équipe qui a fait un travail formidable pour répondre aux attentes du client. Puis, à mesure que le projet a pris de l'expansion, l'équipe a grandi. Nous avions des bureaux à New York, à Chicago, à San Francisco, à Paris, à Londres, à Tokyo, à Hong Kong. Et de plus en plus de clients.

J'avais bâti l'entreprise de mes rêves en un temps record. Elle correspondait en tous points à l'image que je m'en étais faite. Mes plans s'étaient réalisés. Après un an, j'avais gagné davantage d'argent qu'au cours des trois

années précédentes réunies. L'année suivante, mes profits avaient doublé ; après trois ans, je commençais à rêver de prendre ma retraite une dizaine d'années plus tard.

Pourtant, en plein succès, je me suis rendu compte qu'il y avait une chose que je n'avais pas planifiée : mon bonheur. Il me manquait ce sentiment de *faire la bonne chose, avec les bonnes personnes, de la bonne façon, pour tirer pleinement parti de mon potentiel*. À cette époque, je n'arrivais pas expliquer ce manque et j'étais trop occupé pour m'y attarder. De plus, tout semblait si bien aller : pourquoi risquer de tout gâcher ? Je continuais donc sur ma lancée.

Puis, un jour, tout s'est écroulé : la bulle Internet, le secteur des services financiers, la demande pour les services d'experts-conseils et, dans la foulée, ma propre société. J'étais alors déjà marié avec Eleanor et notre première fille, Isabelle, était née. Nous avons traversé une période difficile. Les factures s'accumulaient à mesure que mon revenu dégringolait.

J'étais stressé, bien sûr, mais aussi, étrangement, secrètement soulagé. À ce moment-là, j'ai commencé à rêver non pas de prendre ma retraite, mais de faire quelque chose de complètement différent. De me réapproprier ma vie. C'est pourquoi j'ai décidé de suivre des cours de théâtre, j'ai envisagé de m'inscrire en médecine, je me suis inscrit à une école rabbinique, j'ai créé un fonds de placement fictif (avec de l'argent fictif, pour voir si l'expérience me plaisait et comment je m'en sortais) et j'ai poursuivi la consultation, seul. Je me cherchais.

Durant cette période, j'ai ralenti mes activités, renversé la vapeur, marqué un temps d'arrêt avant de faire des choix. Je me suis donné du temps et j'ai laissé mon esprit vagabonder. J'ai ainsi pu commencer à m'intéresser à moi de plus près et à me poser des questions sur mon univers. Petit à petit, j'ai pris conscience de facettes de ma personnalité qui me semblaient sous-utilisées. J'ai senti une force prendre de plus en plus d'importance en moi : le sentiment d'un potentiel inexploité.

Je ne savais pas encore très bien en quoi consistait ce potentiel, mais j'étais convaincu qu'il valait la peine de le cultiver. J'ai donc continué à tenter des expériences, sans cesser d'être attentif à ce que je ressentais. En fait, c'était comme si j'avais appuyé sur une icône de position et que je m'élevais au-dessus de mon univers pour en avoir une vue d'ensemble.

En prenant ce temps d'arrêt, en étant attentif à ce que je ressentais, j'ai pu me rendre compte que, pendant que je croyais m'éparpiller, je n'étais jamais bien loin de mon point d'ancrage et qu'il existait un moyen sûr de le rejoindre. J'ai vu le chemin à prendre pour me réapproprier ma vie et être pleinement moi-même dans mon travail comme dans ma vie personnelle, celui qui me permettrait de me consacrer à ce qui compte pour moi, à ce dans quoi je réussis et à ce que j'aime faire.

Mais je vais trop vite. Dans cette première partie de *18 minutes,* vous vous préparez à vous élever pour avoir une vue d'ensemble de votre vie. Vous devez appuyer sur l'icône de position, puis marquer un temps d'arrêt pour vous laisser le temps de survoler votre univers et vous poser à l'endroit exact où vous voulez aller.

1

L'importance de ralentir

Savoir freiner son élan

J'avançais à toute vitesse, le plus vite possible, sans arriver nulle part. C'est une sensation que je connais bien, mais, cette fois, c'était délibéré : j'étais sur un vélo d'exercice. À un moment, la serviette que j'avais posée sur le guidon est tombée. J'ai *essayé* d'arrêter de pédaler pour la ramasser, mais je n'y suis pas parvenu. Mon élan était trop fort. Les pédales semblaient entraînées par leur propre force. J'ai mis plusieurs secondes à ralentir suffisamment pour réussir à les immobiliser.

Il est difficile de résister à un élan.

Prenons un autre exemple. Il m'est déjà arrivé de débattre d'une question politique depuis un bon quart d'heure avec un ami avant de me rendre compte que je n'étais pas du tout convaincu de la position que je soutenais. Comme mon interlocuteur exprimait son opinion avec beaucoup d'ardeur, je me suis retrouvé à prendre le parti contraire, défendant avec fougue des idées que je ne maîtrisais pas bien. Et j'avais du mal à m'arrêter.

C'est lorsqu'on est persuadé d'avoir raison, qu'on a investi beaucoup de temps, d'énergie, d'émotions et parfois d'argent dans ce qu'on défend, qu'il est le plus difficile de s'arrêter.

Ainsi, plusieurs de mes amis ont divorcé dans les deux années suivant leur mariage. Tous m'ont dit qu'ils savaient, au moment où ils se sont mariés, que leur relation ne durerait pas, mais ils s'étaient déjà engagés et n'avaient pas su faire marche arrière. Le même phénomène se produit parfois avec les placements. Je connais des gens dont les investissements montraient des signes de recul. Ils savaient que quelque chose tournait mal, mais ils avaient déjà tant investi qu'ils acceptaient difficilement la possibilité

d'avoir commis une erreur. Certains avaient même alors investi plus d'argent. Ils ont tout perdu.

Heureusement, la situation n'est pas toujours aussi catastrophique. Le sentiment de se tromper peut naître au cours d'une discussion sur les ressources à investir dans un projet ou à propos de la décision de saisir, ou non, une occasion qui se présente, par exemple.

Si vous sentez que vous avez fait une erreur, mais que vous vous êtes déjà tellement engagé qu'il serait embarrassant pour vous de reculer, savez-vous comment vous en sortir ? Personnellement, je fais appel à deux stratégies dans ce type de situation : ralentir et repartir à zéro.

1. **Ralentir.** Tout comme je n'ai pas pu freiner immédiatement sur mon vélo d'exercice, il est pratiquement impossible, en plein élan, de reculer suffisamment pour changer de direction sur-le-champ. Il faut y aller par étapes. On commence par pédaler moins vite, puis, quand l'élan est moins fort, on peut doucement changer de direction. Si, au cours d'une discussion où vous défendez votre point de vue avec énergie, vous commencez à penser que vous êtes peut-être dans l'erreur, cessez d'apporter des arguments et mettez-vous en mode d'écoute. Vous pouvez gagner du temps en reconnaissant que votre interlocuteur soulève un point intéressant, mais que vous devez prendre le temps d'y penser, ou encore en lui demandant des précisions sur un argument qu'il soulève. L'écoute est votre meilleure arme pour freiner votre élan parce qu'elle ne vous oblige pas à donner votre opinion.

   Si vous doutez d'un investissement financier, commencez par le réduire sans tout liquider, pour vous ramener à une position où il est moins important que vous ayez ou non raison.

2. **Repartir à zéro.** Un de mes amis, un investisseur averti, m'a posé une question toute simple un jour où j'hésitais à vendre un placement dont les résultats étaient décevants : « Si c'était à refaire, rachèterais-tu ce placement au prix actuel ? » Le résultat ne s'est pas fait attendre. Je l'ai vendu le jour même.

   Quand nous prenons une décision, ce qui l'a précédée pèse inévitablement dans la balance. Par exemple, si j'ai embauché une

> personne et que j'ai investi de l'énergie et de l'argent pour l'aider à réussir, mais que son rendement ne donne pas les résultats escomptés, j'aurai de la difficulté à l'admettre. Sachant ce que je sais maintenant, est-ce que j'embaucherais cette même personne aujourd'hui ? Dans la négative, je devrais la remercier. C'est la même chose pour un projet que j'ai soutenu ou une décision que j'ai défendue. Je dois me mettre dans la peau de quelqu'un qui n'a pas encore travaillé à ce projet. Est-ce que je décide de le poursuivre, d'y investir de nouvelles ressources ou de tout arrêter ?

J'ai vu des gens incapables d'admettre qu'ils avaient tort de détruire leur mariage ou de ruiner leur entreprise et leur vie professionnelle. Dans bien des cas, ils craignaient simplement d'avoir l'air faible. Pourtant, il faut une grande force de caractère pour admettre s'être trompé ou même pour remettre en question son opinion. Et c'est en effet perçu comme tel par les autres.

Les personnalités influentes ont assez confiance en elles pour être capables de porter un regard critique sur leurs propres opinions et faire preuve d'ouverture devant des points de vue divergents. Elles ne craignent pas d'utiliser la stratégie du ralentissement, même quand elles savent qu'elles ont raison.

Allan Rosenfield, un ancien doyen de l'école de santé publique de l'Université Columbia, faisait partie de ces personnalités influentes. Il est mort en 2008, après avoir consacré 40 ans de sa vie à modeler les politiques de santé publique. Cet homme a fait une immense différence dans la vie des femmes, ainsi que des personnes aux prises avec le VIH. Il a donné son nom à l'édifice de l'école de santé publique de l'Université Columbia.

Un jour, j'ai pu l'observer alors qu'il discutait de la pertinence de la vaccination des enfants, en laquelle il croyait profondément. Or, il s'agissait d'une question de santé publique, son champ de spécialité. Un de ses amis était farouchement contre la vaccination. Allan lui a donné des statistiques sur les millions d'hospitalisations et de décès qui avaient été évités depuis 40 ans grâce aux vaccins contre la poliomyélite, les oreillons et la rougeole, par exemple. Son ami a répliqué en citant des sources anonymes, tirées d'Internet, qui affirmaient que les vaccins faisaient plus de tort que

de bien. Allan, un des plus grands spécialistes en santé publique, aurait pu se contenter de rire, de conseiller à son ami de choisir des sources plus fiables ou de répéter ses arguments sur les bienfaits des vaccins, et on l'aurait compris. Ce n'est pas ce qu'il a fait.

Il a plutôt regardé son ami, il a *ralenti* et lui a dit qu'il n'avait pas lu ces recherches. Si son ami les lui envoyait, il les regarderait et pourrait lui dire ce qu'il en pensait.

En ralentissant votre élan, vous ferez le premier pas pour vous débarrasser des croyances, des habitudes, des sentiments et de l'agitation qui peuvent vous limiter.

2

Le tour de force d'une petite fille ou comment arrêter un monstre marin

Utiliser l'incroyable pouvoir d'un court temps d'arrêt

Je suis un monstre marin qui nage doucement vers sa proie. En l'occurrence, une petite fille de sept ans, Isabelle, ma fille. Sentant venir le danger, Isabelle scrute nerveusement la surface de la piscine, puis, soudainement, elle me voit. Nos regards se croisent durant quelques secondes. Elle sourit, crie et se précipite dans la direction opposée en riant. Mais je suis plus rapide qu'elle.

Arrivé à quelques centimètres d'elle à peine, je la vois se retourner vers moi et lever le bras en l'air, en tentant de reprendre son souffle : « On arrête ! » Comme elle avait avalé de l'eau, elle demandait un temps d'arrêt. Que je lui ai bien sûr accordé. Ce qui m'a donné quelques secondes pour penser : *Pourquoi n'agissons-nous pas ainsi dans la vie ?*

Qui n'a jamais appuyé sur le bouton ENVOYER d'un courriel pour le regretter la seconde suivante ? Cette situation est si fréquente que Google offre maintenant la fonction ANNULER L'ENVOI dans ses paramètres. Une fois activée, cette fonction retarde de cinq secondes l'envoi d'un courriel, le temps pour l'expéditeur de l'annuler s'il le souhaite.

Ce qui est intéressant à retenir ici, c'est qu'un temps d'arrêt de cinq secondes semble, dans la majorité des cas, suffisant pour se rendre compte qu'on a fait une erreur.

La possibilité d'annuler l'envoi d'un courriel peut nous faire gagner beaucoup de temps et nous éviter bien des tracas, mais dans nos échanges en « temps réel », que ce soit en personne ou au téléphone, ce n'est pas si simple. On peut toujours essayer de revenir en arrière, comme le font les juges qui demandent à un jury de ne pas tenir compte de ce qu'un témoin vient de dire, mais une fois que des mots ont été prononcés, on ne peut les effacer. Ma mère aime à dire qu'elle pardonne, mais qu'elle n'oublie pas.

Le plus important, quand on communique en « temps réel », est donc d'éviter d'appuyer sur le bouton ENVOYER à mauvais escient.

Revenons à ces cinq secondes que nous donne Google pour réparer notre erreur. Si nous les utilisions *avant* d'appuyer sur le bouton ENVOYER, elles suffiraient peut-être à nous éviter bien des erreurs.

Quand elle a eu besoin de quelques secondes pour reprendre son souffle après avoir avalé de l'eau, Isabelle a réclamé un temps d'arrêt. Or, aucune règle ne vous oblige à répondre immédiatement. Prenez donc un temps d'arrêt. Et respirez.

À ce propos, je me souviens d'un matin où j'avais raté un rendez-vous avec un de mes clients en raison d'un malentendu sur l'heure de la réunion. Plus tard dans la journée, alors que je me trouvais dans l'entrée de l'édifice où il travaillait, je l'ai entendu crier de loin : « Hé ! Bregman ! Où étais-tu passé ? » L'effet a été immédiat. C'était comme si mon cœur s'était arrêté. J'ai eu une décharge d'adrénaline et d'émotions, dans laquelle se mêlaient la gêne et la colère, et je me suis mis sur la défensive. Pour qui ce client se prenait-il donc pour crier contre moi, devant tous ces gens ?

J'ai raconté ma réaction au docteur Joshua Gordon, professeur adjoint en neurosciences à l'Université Columbia, qui m'a expliqué l'existence de liens directs entre les stimuli sensoriels et l'amygdale, le centre des réactions émotives du cerveau. Ainsi, quand un événement extérieur nous perturbe, il suscite immédiatement une émotion. Il n'en demeure pas moins que l'émotion brute n'est jamais de bon conseil quand vient le temps de prendre une décision. Mais comment faire taire ces émotions qui nous envahissent pour arriver à penser de façon rationnelle ?

En fait, au moment même où vous êtes en conflit avec quelqu'un, un autre conflit surgit, dans votre cerveau cette fois, qui vous oppose à vous-même : le cortex préfrontal tente de maîtriser l'amygdale. Imaginez l'amygdale comme ce petit démon qui vous suggère de frapper le malotru qui vient de vous apostropher, tandis que le cortex préfrontal joue le rôle du petit ange qui vous ramène à l'ordre en vous rappelant qu'il s'agit d'un client, après tout.

L'important, selon le docteur Gordon, est le contrôle cognitif exercé par le cortex préfrontal sur l'amygdale. Je lui ai donc demandé ce que nous pouvons faire pour l'aider à gagner la bataille. Ce à quoi il m'a répondu

que si on prend le temps de respirer et de retarder un peu son action, on donne au cortex préfrontal le temps de maîtriser la réaction émotive. Le fait de respirer aurait un effet calmant direct sur le cerveau, et une ou deux secondes suffiraient à notre cortex préfrontal pour vaincre notre amygdale. Cela nous ramène à Google. Le délai de cinq secondes est donc une bonne règle de base.

Revenons maintenant au moment où mon client criait après moi. J'ai pris une grande respiration et j'ai donné à mon cortex préfrontal un peu de temps pour gagner la bataille. Je savais qu'il y avait eu un malentendu et je connaissais également l'importance de ma relation avec ce client. Plutôt que de crier à mon tour, j'ai marché vers lui. Ces quelques pas ne m'ont pris que quelques secondes, mais cela nous a donné, à tous deux, le temps de nous calmer.

Marquer un temps d'arrêt, respirer, puis agir. Finalement, nous pourrions tous nous inspirer de la réaction d'Isabelle.

« Es-tu prête ? » ai-je demandé à ma fille quand elle eut repris son souffle.

« À vos marques, prêts, partez ! » a-t-elle crié avant de replonger dans l'eau.

Manifestement d'attaque, elle se concentrait sur son objectif : les marches de la piscine qu'elle tentait d'atteindre. Je lui ai donné cinq secondes d'avance, puis je suis parti à sa poursuite.

Quelques secondes. C'est tout ce dont nous avons besoin. Elles nous permettent de choisir consciemment la direction dans laquelle nous voulons aller, puis de rester sur la bonne voie et, enfin, de vérifier périodiquement que nous n'avons pas dévié de notre route.

Un court temps d'arrêt permet d'agir de façon plus judicieuse.

3

Les avantages de marquer une pause

Arrêter pour repartir de plus belle

Un vendredi après-midi, il y a de cela une bonne vingtaine d'années, peu après mon entrée dans un cabinet d'experts-conseils de New York, je travaillais avec mon patron, Andy Geller, à préparer une importante présentation. Nous nous étions engagés à la remettre le lundi matin et nous avions accumulé du retard.

Or, à 14 h, Andy m'a dit qu'il devait partir. Nous n'avions pas terminé, et mon patron n'était pas plus que moi du type à ne pas finir un travail commencé. Il regardait pourtant sa montre. Comme le sabbat allait bientôt commencer, il devait rentrer chez lui. Il reviendrait donc le samedi soir. Si je pouvais revenir aussi, nous pourrions travailler ensemble. Sinon, il me proposait d'avancer le travail autant que possible. Il le reprendrait ensuite où je l'avais laissé.

Je suis parti en même temps que lui. Nous nous étions donné rendez-vous le lendemain, à 20 h. Quand nous nous sommes retrouvés, frais et dispos, pleins d'énergie, nous avons terminé le travail en un temps record.

Le sabbat juif commence à la tombée de la nuit le vendredi et se termine une fois la nuit tombée le samedi. L'heure exacte dépend du coucher du soleil. Il commence plus tôt l'hiver et plus tard l'été. Pour les juifs pratiquants, c'est un jour de repos. Ils ne peuvent alors ni travailler, ni voyager, ni regarder la télé, ni même utiliser un ordinateur ou un téléphone. L'idée, selon ce qu'on m'a raconté, c'est que durant six jours, nous consacrons notre énergie à changer le monde ; le septième jour, l'objectif est de simplement regarder le monde et d'en profiter, sans tenter d'y changer quoi que ce soit.

Les juifs pratiquants passent le jour du sabbat à prier, à manger, à marcher et à voir leur famille et leurs amis. Ils ont compris quelque chose d'important.

La vie est un marathon, pas une course de vitesse. Nous ne travaillons pas 20 minutes par jour, aussi vite que possible, pour ensuite aller nous reposer jusqu'à la prochaine course. Nous partons travailler tôt le matin, nous allons le plus vite possible 8, 10, voire 12 heures, puis nous rentrons à la maison et recommençons à courir pour remplir nos obligations personnelles et même, parfois, pour avancer du travail apporté à la maison, avant de dormir un peu pour pouvoir recommencer le lendemain. D'où l'importance d'aimer son travail. Même pour quelqu'un qui aime son travail, ce type d'horaire est exténuant. Aucun athlète ne pourrait soutenir un tel effort, à ce rythme, sans repos. La plupart des athlètes profitent même de saisons complètes de repos.

Si nous devons courir le marathon tous les jours, pourquoi ne pas prendre exemple sur les sportifs qui s'entraînent en vue d'un marathon ? Quand mon amie Amanda Kravat m'a dit qu'elle s'entraînait pour le marathon de New York, elle qui n'avait jamais participé à une course auparavant, je lui ai demandé comment elle comptait se préparer à ce défi herculéen alors qu'elle n'avait aucune expérience. « Je vais tout simplement suivre le programme d'entraînement officiel du marathon », m'a-t-elle répondu. À ma demande, elle m'a envoyé une copie de ce programme. Voici ce que j'ai appris : une personne qui veut courir le marathon avec succès, sans se blesser, doit courir sur de courtes distances quatre fois par semaine, consacrer une journée par semaine à une longue course rapide et s'abstenir de courir les deux autres journées.

Cette préparation m'a paru très intéressante pour toute personne voulant persévérer pour relever un défi, *quel qu'il soit* : quelques journées de travail modéré, une journée de travail acharné, puis une ou deux journées de repos complet. Nous sommes nombreux, pourtant, à travailler sans répit, jour après jour, sans prendre de pause. Cette cadence peut nous donner l'impression de progresser, mais elle ne peut, à terme, que nous rendre dysfonctionnels.

Prendre le temps de nous reposer nous permet de faire des découvertes qui nous aident à être plus efficaces au moment de reprendre le travail.

Mes meilleures idées me viennent à coup sûr à un moment où je ne suis pas devant mon ordinateur, au cours d'une promenade ou d'une conversation avec un ami, par exemple.

Un des grands avantages des congés est qu'ils nous donnent du temps pour penser. Ils présentent toutefois un inconvénient majeur. Si grand, en fait, que je pense que c'est secrètement pour cette raison que nombreux sont ceux qui préfèrent ne pas en prendre : *ils donnent du temps pour penser*.

Un jour, une de mes amies, Hillary Small, s'est fait une fracture qui l'a forcée à garder le lit durant plusieurs semaines, l'obligeant ainsi à s'arrêter, ce qu'elle n'aurait jamais fait autrement. Elle m'a expliqué avoir alors été envahie par une profonde tristesse : elle n'avait plus rien pour masquer ce sentiment qu'elle avait de n'avoir jamais accordé la priorité à ses propres besoins.

Cette période éprouvante lui a donné l'énergie de se concentrer sur ses priorités. Prendre le temps de se reposer permet de revenir avec plus de force. Certains coureurs utilisent, pour les longues distances, une méthode qui consiste à alterner course et marche : on court pendant cinq minutes, puis on marche pendant une minute, et on recommence. Ce qui est intéressant, c'est qu'ils n'utilisent pas cette méthode seulement à l'entraînement, mais aussi durant les courses. Et plus intéressant encore, ils arrivent ainsi à obtenir de meilleurs temps.

Le seul fait de ralentir, ne serait-ce qu'une minute de temps à autre durant une course, donne assez d'énergie pour courir plus vite, mieux et – ce qui n'est pas négligeable – avec plus de plaisir.

La vie aussi est beaucoup plus agréable quand on se donne des moments de repos, quand on se permet de ralentir, de s'arrêter, de respirer, de faire le point. Quand on prend le temps de recentrer son énergie, son attention, son objectif.

En fait, il n'est pas tant question d'un véritable arrêt, mais plutôt de l'habitude de s'imposer de courtes interruptions stratégiques. Ces pauses vous donneront le temps de vous poser quelques questions importantes, d'être attentif aux réponses qui vous viennent à l'esprit et de vous ouvrir à certains changements, parfois importants, parfois mineurs, qui vous permettront de repartir avec une énergie renouvelée. Vous vous rendrez ainsi

compte que vous ne vous êtes pas trompé de course, que vous courez de façon efficace et que vous êtes sur la bonne voie pour gagner.

Vous gagnerez en vitesse, en efficacité et en plaisir. Le seul inconvénient sera que vous aurez à affronter vos pensées parce que, justement, vous aurez le temps de penser. Le simple fait de ralentir pourrait faire une grande différence dans votre vie. Nul besoin de croire en Dieu pour y arriver, mais vous devez vous discipliner à ralentir, religieusement.

Les périodes de repos régulières sont des interruptions utiles. Tout en insufflant une énergie nouvelle au corps et à l'esprit, elles contribuent à vous recentrer sur ce qui compte vraiment, puis elles vous libèrent du temps et de l'espace pour cibler plus précisément vos actions.

4

Des engelures au printemps

Voir le monde tel qu'il est

Par une belle journée de printemps, à la toute fin de la saison de ski, quand le soleil brillait et que des bourgeons pointaient au bout des branches, je me suis retrouvé avec des engelures. Pas seulement une petite engelure : plusieurs de mes orteils étaient tout blancs. Heureusement, je n'en ai pas perdu, mais il m'a fallu les laisser sous l'eau chaude une bonne dizaine de minutes pour qu'ils reprennent, lentement et douloureusement, leur couleur normale.

Le plus bête, c'est que je skie tout l'hiver sans me faire la moindre engelure, habituellement à des températures inférieures au point de congélation. Mais ce jour-là, c'était le printemps.

Je m'explique. Quand je skie l'hiver, par temps très froid, je porte un manteau en duvet et plusieurs couches de sous-vêtements thermiques. Et, surtout, j'utilise des chauffe-pieds, ces petites enveloppes minces qu'on glisse dans ses bottes de ski et qui diffusent de la chaleur durant six heures. J'en ai besoin parce que mes pieds sont extrêmement larges et que mes bottes sont serrées, ce qui nuit à la circulation sanguine et augmente les risques d'engelure quand il fait froid.

Toujours est-il que cette journée-là, la toute dernière journée de ski de la saison, j'ai mis un manteau plus léger et je n'ai pas utilisé de chauffe-pieds. Le problème, c'est que la température était sous le point de congélation. De 20 degrés précisément.

Vous vous demandez peut-être si j'avais pris la peine de vérifier la température avant de sortir. Eh bien oui, je l'avais fait. Je savais très bien qu'il faisait froid. Je skiais depuis moins d'une heure quand mes pieds ont commencé à me faire mal, mais je ne me suis pas arrêté.

Je n'en ai pas tenu compte parce que c'était le printemps. Je m'attendais à ce qu'il fasse plus chaud. Selon mon expérience, à cette époque de l'année, il faisait soleil et il faisait chaud. Toutes les autres années, à cette date, je skiais en t-shirt. La semaine précédente, il avait fait 16 degrés, et j'avais en effet skié en t-shirt. Tous ces facteurs ont pris le pas sur la réalité et m'ont fait négliger les risques réels d'engelure.

Cette mésaventure m'a rappelé à quel point il est facile de confondre prévisions et vérité, de penser que le passé est garant de l'avenir et de prendre ses désirs pour des réalités. Les conséquences peuvent être très douloureuses. En psychologie, on appelle ce phénomène le *biais de confirmation d'hypothèse*: nous cherchons les données, les comportements et les preuves qui confirmeront nos hypothèses. Autrement dit, nous cherchons la confirmation que nous avons raison.

Au milieu des années 1990, alors que je travaillais pour un cabinet d'experts-conseils de taille moyenne, je me suis inscrit au programme de MBA pour gens d'affaires de l'Université Columbia. Deux ans après avoir obtenu mon diplôme, je travaillais toujours pour le même cabinet et j'avais besoin de nouveaux défis. J'avais acquis un certain nombre de nouvelles compétences, pour l'acquisition desquelles mon employeur avait en partie payé, et je voulais les utiliser. Or, les associés ne semblaient pas conscients de mon évolution. Ils me voyaient toujours comme la personne embauchée et formée quatre ans plus tôt. Ils me confiaient donc toujours le même type de travail, sans exploiter ce que j'avais appris grâce à mon MBA.

Puis, j'ai reçu l'appel d'une chasseuse de têtes. Étant donné qu'elle ne me connaissait pas auparavant, elle me voyait comme j'étais à ce moment-là, et non selon une opinion qu'elle s'était déjà forgée. Quelques mois plus tard, j'avais quitté ce cabinet pour un autre qui voulait tirer parti de mes nouvelles compétences.

À l'origine de bien des fiascos personnels, professionnels et même organisationnels, il y a notre incapacité ou notre manque de volonté à voir les choses telles qu'elles sont. Le monde change, mais nous nous attendons toujours à ce qu'il reste comme nous pensons qu'il devrait être, ce qui explique notre inertie.

Dans mon travail de consultant, je suis en lutte constante contre ce problème. La plus grande difficulté des services de conseil n'est pas d'aider

quelqu'un à changer ; ça, c'est relativement facile. Non, le plus difficile est de faire en sorte que l'entourage modifie sa perception. Une fois que nous nous sommes forgé une opinion, nous sommes réticents à la modifier.

La maison Encyclopædia Britannica, une solide entreprise qui vend de gros volumes depuis 200 ans, a été complètement prise de court par la révolution des livres numériques, et il est fort probable qu'elle ne s'en remette jamais. Le même phénomène a touché la société Kodak, qui avait connu un tel succès avec la vente de films depuis 1888 qu'elle n'avait jamais imaginé à quel point la concurrence du numérique allait la dépasser, la laissant loin derrière.

Mais pourquoi nous laissons-nous tromper par nos attentes ? La faute est attribuable à notre expérience.

Je m'explique. Dans la majorité des cas, en fait, nous ne nous trompons pas. Il est vrai qu'il fait habituellement plus chaud au printemps, que les grands changements chez une personne sont rares et qu'une entreprise qui existe depuis 200 ans a fait la preuve de sa solidité. Tout cela est rassurant et nous conforte dans notre idée que nous avons raison.

Il n'empêche que nous pouvons aussi avoir tort. Il est possible que nous ayons déjà eu raison, mais que les choses aient changé. Or, nous n'aimons pas admettre cette possibilité. J'irais plus loin : nous ne nous en rendons même pas compte, trop occupés à chercher la confirmation de ce que nous pensons déjà.

Malheureusement, si le biais de confirmation nous permet de nous *sentir* mieux, il nous fait *agir* sans discernement. Par conséquent, les employés quittent l'entreprise, les affaires vont mal, et je me retrouve avec des engelures.

Nous pouvons éviter le piège de nous laisser tromper par nos attentes. Encore là, tout est une question d'expérience.

Plutôt que de chercher une confirmation que *rien n'a changé*, nous pouvons être à l'affût de *ce qui a changé*. Bousculons nos certitudes plutôt que de chercher des signes qui nous confortent dans nos convictions. Autrement dit, plutôt que de vouloir avoir raison, nous pouvons vouloir avoir tort.

Il va sans dire qu'une telle attitude demande une grande dose de confiance en soi. Qui ne préférerait pas avoir raison ? Paradoxalement,

plus on accepte d'avoir tort, plus les chances sont fortes qu'on finisse par avoir raison.

Quand vous voyez un employé, prenez donc l'habitude de vous demander ce qu'il a de nouveau ; par exemple, plutôt que de chercher ses erreurs, cherchez les compétences que vous n'aviez encore jamais remarquées chez lui. Vous pouvez faire le même exercice dans vos relations personnelles.

De la même façon, quand vous observez le secteur dans lequel vous travaillez, intéressez-vous à son évolution et demandez-vous en quoi cette évolution pourrait avoir rendu caduque votre stratégie d'entreprise. Vous devriez aussi solliciter vos proches. Demandez à ce qu'ils vous présentent des arguments qui vont à l'encontre de votre point de vue, puis, plutôt que de débattre, écoutez.

Cela vaut également pour la gestion du temps. Refusez cette course perpétuelle dans laquelle vous êtes peut-être empêtré. Avez-vous *réellement* besoin de faire tout ce que vous pensez devoir faire ?

Enfin, posez-vous cette question : « Qu'est-ce que j'essaie de ne pas voir ? »

N'oubliez pas : la prochaine fois que vous irez dehors, quelle que soit la saison, sortez d'abord la main par la fenêtre pour vérifier la température. Après tout, jusqu'à ce que nous ayons vérifié nos hypothèses, nous ne pouvons être sûrs d'avoir raison. À partir du moment où nous remettons en question nos hypothèses, où nous admettons que les choses pourraient ne pas être telles qu'elles nous sont toujours apparues, nous devons être prêts à accepter d'être dans l'erreur. Ce qui est souvent très bien : quand nous avons tort, un univers de nouvelles possibilités, que nous n'avions jamais envisagées auparavant, s'ouvre à nous.

Le monde change rapidement, tout comme nous, sans que nous nous en rendions compte. Pour tirer le meilleur parti possible de notre potentiel, nous devons examiner attentivement les idées préconçues qui nous limitent et qui restreignent nos choix. Il importe de voir le monde tel qu'il est et de nous voir tels que nous sommes.

5

Une personnalité multiple : un atout à cultiver

Explorer toutes les facettes de sa personnalité

Un soir, une femme qui travaillait pour France Télécom a écrit un courriel à son père, puis elle a ouvert la fenêtre de son bureau, au septième étage, l'a enjambée et a sauté. Voici ce qu'elle avait écrit à son père : « J'ai décidé de passer à l'acte ce soir […] je vais mettre fin à mes jours au bureau […] je n'accepte pas la nouvelle réorganisation du service. »

S'il ne s'était agi que de la triste histoire d'une femme dépressive incapable de gérer le changement, nous aurions pu passer outre, mais des dizaines d'employés de France Télécom se sont enlevé la vie. Et le nombre de ceux qui ont attenté à leurs jours est encore plus élevé. Un homme s'est même planté un couteau dans le ventre en pleine réunion.

Questionnée sur ce taux élevé de suicides, la direction de France Télécom a affirmé que, vu la taille de la société, ce nombre n'était pas étonnant. Pourtant, la situation n'est pas normale, et pas seulement à France Télécom. Selon le Bureau of Labor Statistics des États-Unis, les suicides liés au travail ont augmenté de 28 % en 2008 par rapport à 2007.

Il est tentant d'en rejeter la responsabilité sur les entreprises. Le magazine *The Economist* a publié un article intéressant sur le sujet. Différents facteurs y étaient mis en cause, dont les mesures d'évaluation d'augmentation de la productivité, les mises à pied dues à la récession et la mauvaise communication provenant de la direction. Ces facteurs contribuent tous à créer un milieu de travail démoralisant et déprimant. L'article concluait que les entreprises ne peuvent se contenter de belles paroles quand il est question du côté humain de la gestion, et je suis d'accord. De toute évidence, il y a des choses que les dirigeants peuvent et doivent faire pour traiter leurs employés avec plus d'attention, de compassion et de respect.

Pourtant, le problème n'est pas uniquement attribuable à l'insensibilité d'équipes de direction ne se souciant que de profits. Bien plus profond et complexe, il se trouve aussi en nous, en notre façon de nous voir nous-mêmes et de nous définir. En fait, il se trouve au cœur de notre identité.

Inévitablement, quand nous rencontrons quelqu'un, nous commençons par lui demander ce qu'il fait dans la vie. Nous nous définissons par notre travail, notre profession. Avec nos BlackBerry, nous sommes joignables partout, en tout temps, et nous vérifions notre courriel et notre messagerie vocale de façon compulsive. Il ne reste ainsi plus de place pour les autres facettes de notre personnalité. En effet, si nous ne faisons que travailler, nous rendre à notre travail, penser à notre travail ou parler de notre travail, il ne nous reste plus de temps pour être autre chose qu'un travailleur.

Tant que tout va bien au travail, cela peut fonctionner, mais dès que nous perdons notre emploi ou qu'il est menacé, toute notre existence est remise en question. « Le fait de n'affirmer notre identité que par notre travail peut restreindre notre conscience de nous-mêmes et nous rendre vulnérables à la dépression, à la perte d'estime de soi et du sentiment d'être utiles quand notre travail est menacé », m'expliquait dernièrement le docteur Paul Rosenfield, professeur adjoint de clinique de psychiatrie à l'Université Columbia.

Nous devrions tous avoir une réponse solide à fournir quand on nous demande qui nous sommes, hors de notre travail. Pourtant, ce n'est pas le cas. Heureusement, une fois que nous en avons pris conscience, nous pouvons agir.

La première chose à faire, c'est de nous « diversifier ». Et je ne parle évidemment pas de placements, bien que ce soit aussi une bonne idée. Je parle de diversifier notre identité, de sorte que si l'un des éléments qui la constituent s'écroule, nous pouvons toujours nous reposer sur les autres pour rester vivants. Quelqu'un qui a perdu son emploi, mais qui s'investit avec passion dans son rôle parental, par exemple, s'en sortira, tout comme celui pour qui la religion occupe une place importante ou qui se considère comme un artiste, un athlète ou, plus simplement, qui a fait à l'amitié une place centrale dans sa vie.

Selon le docteur Rosenfield, c'est une question de santé mentale. Cultiver cette diversité est d'ailleurs important pour les personnes atteintes

de maladie mentale, rappelle-t-il, celles-ci ayant souvent le sentiment de n'être plus que leur maladie. Une partie du processus de guérison consiste donc à se réapproprier les autres aspects de leur vie, comme le fait d'être un ami, un bénévole, un amoureux des chiens, un étudiant ou un travailleur. Il faut une démarche délibérée et courageuse pour surmonter ce sentiment de perte d'identité dans un contexte où il faut gérer la maladie mentale, les hospitalisations, la médication. Sans compter que les médecins insistent souvent sur l'importance d'accepter sa maladie, mais pas sur le fait que leurs patients ne sont pas que des malades et qu'ils peuvent encore accomplir beaucoup de choses.

Attention toutefois : il ne suffit pas de se considérer sous des angles multiples, mais il faut aussi agir en conséquence. Vous devez intégrer les différentes facettes de votre personnalité dans votre vie, tout au long de l'année, au cœur de vos journées. Si votre identité de père compte pour vous, mais que vous passez très peu de temps avec vos enfants, cela n'aura pas d'effet de diversification. Il en va de même pour la religion. Si elle occupe une place importante dans votre identité, mais que vous n'avez que très peu d'activités religieuses, cela ne changera rien.

L'argent représente un obstacle important à la diversification. Pour beaucoup de personnes, l'obsession du travail est, en réalité, liée au besoin d'avoir suffisamment d'argent pour vivre et pour faire vivre sa famille. Pourriez-vous survivre tout en travaillant moins ? Paradoxalement, la réduction de vos heures de travail pourrait bien vous permettre non pas de survivre, mais de prospérer. Cela pourrait être le facteur qui vous aidera à accroître votre productivité.

Cette multitude d'identités vous aidera de plus à mieux réussir dans chacun de vos rôles, du seul fait que ce que vous apprendrez comme athlète, parent ou poète fera de vous un meilleur employé, dirigeant ou ami. Et plus vous investissez de vous-même dans ces différentes identités, moins vous risquez de perdre l'une d'entre elles. Il va sans dire que si vous en perdez une, cela ne sera pas une catastrophe parce que vous pourrez compter sur les autres.

N'ayez pas peur de remettre en question la façon dont vous vous percevez. Même votre réponse à des questions fondamentales comme « Qui suis-je ? » ou plutôt « Qui sommes-nous ? » devrait être réévaluée.

Vous vous rendrez probablement compte alors que différentes personnalités cohabitent en vous, dont vous n'aviez pas pleinement pris conscience. Or, ces facettes de vous-même que vous aviez sous-estimées pourraient bien être les éléments qui vous aideront à viser les bons objectifs et à les mener à bien. Il est essentiel que vous ayez une vision globale, complète et claire de vous-même.

Si vous restez malgré tout persuadé que vous n'avez d'autre choix que de travailler sans répit, vous devriez chercher des solutions pour réduire votre train de vie. Vous pourriez ainsi éviter de perdre votre vie en la gagnant.

Réservez-vous du temps pour vous : prenez le temps de manger en famille sans vous laisser déranger par les courriels ou partez du bureau à une heure raisonnable et allez jouer au tennis avec un ami, par exemple. Choisissez-vous des rituels qui ont un sens pour vous et respectez-les religieusement. Surtout, persistez. Le fait de les accomplir régulièrement sur une longue période contribuera à affermir votre identité.

Il y a environ un an, une de mes bonnes amies a perdu son emploi. Je l'avais appelée pour lui demander si je pouvais faire quelque chose pour elle. Je voulais l'aider à se trouver un nouveau travail le plus rapidement possible parce que je savais que son budget était serré. J'ai été toutefois agréablement surpris d'apprendre qu'elle avait décidé de reporter sa recherche d'emploi de quelques mois. Elle était enceinte et se concentrait sur cet aspect de sa vie pour un certain temps. Elle ne chercherait du travail que lorsqu'elle se sentirait prête. À ce moment-là, elle était tout simplement trop occupée à se créer une nouvelle identité de mère pour se laisser happer par son identité de travailleuse. Un jour, j'ai reçu un courriel dans lequel elle m'apprenait qu'elle s'était trouvé un poste qu'elle aimait beaucoup et qui établissait un bel équilibre avec sa vie de mère.

Votre identité ne se résume pas à l'une des facettes de votre personnalité, mais elle les englobe toutes. Intégrez-les plutôt que de les renier.

6

Susan Boyle : un cas fascinant

Reconnaître son potentiel

Susan Boyle a retenu l'attention du monde entier en passant à l'émission de télé britannique *Britain's Got Talent*.

Si vous êtes passé à côté du phénomène, sachez que cette femme de 47 ans, employée au chômage d'un organisme de charité et vivant avec son chat dans un petit village d'Écosse, a été révélée au public à l'occasion d'un épisode de cette populaire émission. Dès qu'elle s'est présentée sur scène ce jour-là, le public s'est mis à ricaner et s'est montré ouvertement sceptique. Avant la performance, Simon Cowell, animateur de l'émission, lui a posé quelques questions avec sa condescendance habituelle. À la grande joie de l'assistance, elle y a répondu maladroitement.

Cette femme était péniblement ordinaire, à tel point que tous s'attendaient à la voir échouer. Le public n'attendait que cela.

Même si vous ne connaissez pas l'histoire, vous pouvez certainement en deviner la suite : sa prestation était à couper le souffle. Piers Morgan, un des juges à l'émission, a par la suite dit que la voix qu'il avait entendue ce soir-là était celle d'un ange.

Susan Boyle était passée de péniblement ordinaire à étonnamment extraordinaire en une fraction de seconde. Le public, qui s'était aussitôt levé pour lui faire une ovation, ne s'est pas rassis avant la fin de la prestation. Une semaine plus tard, la vidéo de cette performance sur YouTube avait été visionnée plus de 35 millions de fois.

Nous avons tous été fascinés. Le *USA Today* a publié un article très bien fait sur l'ensemble des raisons qui expliquent notre émerveillement. Nous avions jugé Susan Boyle d'après son apparence, et nous nous étions trompés. Nous sommes donc passés par toute une gamme d'émotions en peu de temps : culpabilité, honte, justification et espoir. Elle est devenue

une Cendrillon des temps modernes et, de nos jours, il est merveilleusement inspirant d'être le témoin du triomphe de l'esprit humain.

Il ne faut toutefois pas oublier un autre facteur. En chantant à la télévision, Susan Boyle a également éveillé en nous quelque chose de très profond. Qui, en effet, n'a jamais souhaité secrètement, parfois même désespérément, être destiné à quelque chose de plus grand ? Qui n'a jamais pensé cacher, sous son enveloppe extérieure ordinaire, une âme extraordinaire ? Qui n'a jamais rêvé de l'occasion qui nous permettrait de briller comme l'étoile que nous sommes vraiment ?

C'est d'ailleurs la promesse de transformer une chenille en papillon qui se trouve à l'origine de la plupart des campagnes publicitaires les plus efficaces. Si vous achetez tel produit, qui sait si les autres ne vous verront pas enfin comme la personne raffinée, branchée, superbe, talentueuse, aimable que vous savez être dans le fond de vous-même ?

Dans nos moments de lucidité, nous savons bien sûr qu'une telle transformation ne peut s'acheter. Susan Boyle a défrayé la chronique du jour au lendemain, mais sa transformation, elle, était le fruit d'un travail de longue haleine. Elle pratiquait le chant depuis l'âge de 12 ans. Dans son cas, la transformation a mis 35 ans à s'accomplir.

On peut se contenter d'admirer cette femme, mais il est beaucoup plus intéressant de se laisser transformer par elle. « C'est une grâce, m'a déjà écrit un ami, d'être façonné par ses propres dons. »

Or, se laisser façonner par ses dons demande du courage. Il faut être prêt à se présenter tel qu'on est, à s'exposer, puis voir les autres ricaner et attendre que l'on chute. Bien sûr, il faut encaisser les échecs, en rire ou en pleurer, et continuer jusqu'à ce qu'un public, un jour, finisse par applaudir.

Cela ne se fait pas sans aide. Susan Boyle était entourée. Elle avait un professeur de chant, Fred O'Neil, qui a travaillé avec elle durant des années et qui l'a encouragée à passer des auditions. Elle avait aussi sa mère, morte en 2007. « C'est elle qui m'a incitée à m'inscrire à *Britain's Got Talent*. C'est une émission que nous écoutions ensemble et elle pensait que je gagnerais. Je le fais en hommage à ma maman et je pense qu'elle serait très fière de moi », a-t-elle confié au journal britannique *The Times*.

Si nous sommes chanceux, nos parents sont là pour nous encourager. Rien ne peut remplacer une mère ou un père qui croient en nous. Mais même si ce ne sont pas eux, il est important d'avoir quelqu'un qui croit en nous. Nous devons avoir suffisamment confiance en cette personne pour que, lorsqu'elle nous fait une critique, nous sachions que c'est pour nous permettre d'exploiter notre plein potentiel, et non pour nous nuire.

Un bon ami qui vous soutient doit être en mesure de ne pas se laisser duper par votre talent et de voir clair en vous. Quand sa mère n'était plus là, Susan Boyle avait encore son professeur de chant. Il avait révélé au journal *The Telegraph* qu'il craignait que toute l'attention dont elle faisait l'objet vienne éclipser « la vraie personne » qu'il connaissait. « J'ai peur, en la voyant entourée de toutes ces personnes des relations publiques, qu'on ne lui laisse plus le temps de chanter », confiait-il.

Susan Boyle est un merveilleux modèle. Ce n'est pas seulement son talent, son courage, sa persévérance ou le soutien qu'elle a reçu de ses amis qui sont inspirants, mais aussi le fait que nous pouvons nous reconnaître en elle parce que nous sommes tous à la fois péniblement ordinaires et étonnamment extraordinaires.

Utilisez votre plein potentiel, sans vous contenter de moins. Ce ne serait bon ni pour vous ni pour les autres.

7

L'antipathie, un faux obstacle

Savoir où l'on veut se poser

Il y a plusieurs années, j'ai obtenu un contrat auprès d'une entreprise de New York qui éprouvait des difficultés : poursuites judiciaires contre elle, haut taux de roulement et très mauvaise presse. L'une des premières personnes de l'entreprise que j'ai rencontrées était un de ses hauts dirigeants, un certain Hunter. « Peter, vous m'avez l'air d'un type sympathique, m'a-t-il dit dans son bureau, mais vous devez savoir que nous avons eu plusieurs consultants avant vous, et qu'il y en aura encore d'autres après. Si vous pensez que vous allez changer la façon dont nous faisons les choses ici, vous vous trompez. » Tout cela était dit avec le sourire. J'ai aussitôt eu une forte réaction viscérale : j'ai immédiatement détesté cet homme.

Après ce premier contact, j'ai appelé mon oncle, qui réussit très bien dans les affaires à Londres, pour lui raconter ma rencontre avec ce client et m'entendre avouer que je ne pourrais pas travailler avec lui. Quand mon oncle m'a demandé pourquoi, je lui ai parlé de mon aversion. Il s'est mis à rire. Personne ne me demandait de l'aimer, m'a-t-il rappelé, je n'avais qu'à faire des affaires avec lui.

Mon oncle avait tout à fait raison et mettait ainsi le doigt sur une habitude qui fait rater d'importantes occasions à bien des gens. Notre réaction à un événement nuit au résultat.

événement → réaction → **résultat**

Dans mon exemple, l'*événement* était que ce client m'avait dit que mon travail serait vain. Ma *réaction* a été de le détester et de vouloir éviter de travailler avec lui. Le *résultat* aurait été la perte de ce client.

Cette simple chaîne événement-réaction-résultat explique la majorité de nos décisions spontanées. Quelque chose ou quelqu'un nous dérange, et nous réagissons. Si une personne crie contre nous, nous crions à notre tour,

ce qui a pour résultat de nuire à la relation. Or, ce n'est pas là le résultat que nous *voulons,* mais plutôt ce qui *arrive* quand nous répondons en criant à notre tour.

Le problème, c'est que l'élément le plus important de la chaîne, et sans doute le seul qui compte vraiment, est le *résultat*. Or, nous nuisons à nos chances de succès par notre réaction. Bien sûr, ce n'est pas intentionnel : nous réagissons à l'*événement,* mais ce faisant, nous compromettons le *résultat*.

Cette fois-là, avant de commettre une erreur, j'ai pris un temps d'arrêt, ce qui a donné à mon côté rationnel le temps de négocier avec mon côté émotif. Heureusement pour moi, ces deux aspects de ma personnalité se sont apparemment entendus pour demander conseil à mon oncle. C'est lui qui m'a montré qu'on pouvait modifier la chaîne : on se concentre sur le résultat voulu, puis on choisit sa réaction en conséquence.

événement → **résultat** → réaction

Ainsi, mon oncle m'a conseillé de me concentrer sur ce que je voulais vraiment, soit faire croître mon entreprise, plutôt que de penser à ma réaction personnelle envers ce client.

Devant un événement dérangeant, prenez un temps d'arrêt avant de réagir. Profitez-en pour vous poser une simple question : « Quel est le résultat que j'espère obtenir ? » Ensuite, plutôt que de réagir à l'*événement,* réagissez en fonction du *résultat* voulu. Autrement dit, vos réactions ne devraient plus être fonction du passé, mais de l'avenir.

Si quelqu'un crie contre vous, marquez un temps d'arrêt avant de crier à votre tour et demandez-vous quel résultat vous visez. Si vous voulez améliorer la relation, ne criez pas à votre tour. D'un ton calme, prenez note de la colère exprimée et posez des questions sur les problèmes soulevés. Grâce à ce type de réaction, vous améliorerez votre relation avec votre interlocuteur.

Ce n'est bien sûr pas facile. Si vous réagissez à l'événement, c'est parce qu'il appelle une réaction. Pourtant, ce n'est pas parce qu'un événement vous porte à agir d'une façon qu'il devrait *déterminer* votre façon d'agir. Votre réaction peut – et doit – être déterminée par le résultat souhaité, c'est-à-dire par l'avenir que vous voulez créer.

Imaginons qu'une collègue vienne vous raconter un conflit qu'elle a avec son patron (événement). Comment devriez-vous lui répondre (réaction) ? Si vous voulez qu'elle se sente soutenue, vous l'écouterez avec empathie. Si vous voulez l'aider, vous lui présenterez des solutions. Et si vous voulez simplement continuer de travailler, vous trouverez une porte de sortie élégante.

Cette habitude est particulièrement utile dans les relations interpersonnelles. Quand on me présente un problème (événement), mon réflexe est de vouloir le résoudre (réaction). Par contre, ce qui compte le plus pour moi dans mes contacts avec ma femme, Eleanor, c'est d'entretenir une relation solide et harmonieuse avec elle (résultat). Alors, quand elle me raconte un problème, plutôt que de tenter immédiatement de le résoudre, je lui demande ce qu'elle attend de moi. Veut-elle que je l'écoute ? Que je trouve des solutions ? Que je la guide ? Je suis surpris, et même déçu, du nombre de fois où elle me demande simplement de l'écouter. « Attends, ai-je toujours envie de lui lancer. J'ai des idées, des solutions ! Je peux t'aider ! » Mais après plus de dix ans de mariage, je sais que, parfois, tout ce qu'elle veut, c'est que je l'écoute. Donc, je l'écoute.

Finalement, j'ai travaillé avec Hunter et sa société durant des années. Plutôt que de me concentrer sur lui, j'ai choisi de canaliser mon énergie sur l'objectif de créer un processus de gestion plus fonctionnel et plus productif pour l'entreprise.

Et puis, un jour où j'étais en réunion de planification avec lui dans son bureau, j'ai vu mon livre dans sa bibliothèque. Quand je lui ai demandé s'il l'avait lu, non seulement m'a-t-il répondu qu'il l'avait fait, mais qu'il l'avait trouvé « pas mal ». Finalement, ai-je alors pensé, je vais peut-être finir par l'aimer. Pas que ce soit important, bien sûr.

**En sachant quel résultat vous visez,
vous pouvez vous concentrer sur ce qui compte vraiment
et fuir un tourbillon d'activités qui, trop souvent,
ne vous mène nulle part.**

OÙ EN SOMMES-NOUS ?

C'est le temps de ralentir votre élan, de prendre un temps d'arrêt, de remettre les compteurs à zéro et de regarder autour de vous. Ce faisant, ne vous contentez pas de chercher à confirmer vos hypothèses, mais tentez de voir les choses comme elles le sont vraiment et d'élargir votre vision de vous-même. Prenez conscience du potentiel extraordinaire que vous recelez. Et concentrez-vous sur les résultats.

Ces comportements, que vous devriez voir comme un processus, vous aideront à avoir une vision plus claire de vous-même et du monde qui vous entoure en vous élevant au-dessus de votre univers. Ainsi, vous pourrez vous départir de vos idées préconçues, ornières et préjugés, et vous défendre de ceux des autres, en plus d'exploiter pleinement des ressources que vous aviez peut-être oubliées et, enfin, de mettre à profit vos multiples talents pour obtenir des résultats concrets.

Mais quelles seront vos réalisations ? Et de quels talents s'agit-il, au juste ? Je me pencherai sur ces questions dans la deuxième partie.

DEUXIÈME PARTIE

L'année comme horizon

Établir ses priorités

Je vous ai raconté, dans l'introduction de la première partie, une tranche de ma vie : la mise sur pied de l'entreprise dont j'avais rêvé, son effondrement, puis le recul que j'ai pris pour survoler mon univers, un peu comme si j'avais appuyé sur l'icône de position de Google Earth. Je vous ai expliqué que j'avais pris un temps d'arrêt et prêté attention à ce que je ressentais.

À ce moment-là, j'ai expérimenté différentes choses, comme le théâtre, l'école de médecine, l'école rabbinique et la gestion de placements. Or, plus j'essayais de choses, plus je redescendais vers mon point d'ancrage, un point un peu différent de mon point de départ. Pour reprendre l'analogie avec Google Earth, je ne redescendais pas dans un pays différent, mais dans une autre ville. Peut-être même tout simplement dans une autre rue de la même ville.

Cet exercice m'a appris à mieux me connaître. En définitive, je n'avais nulle envie de devenir acteur, rabbin, médecin ou gestionnaire de placements, mais quelque chose m'attirait dans tout cela. Je voulais m'amuser, m'exprimer, faire des expériences, mais aussi être utile, aider les autres de manière pratique. J'aspirais à un travail qui ait un sens, qui m'inspire et qui inspire les autres. Et qui me permette de bien gagner ma vie.

J'ai aussi pu me rendre compte que j'aimais vraiment mon travail de consultant et que je voulais continuer dans cette voie. J'adorais la collaboration avec les clients et les relations que j'ai tissées avec eux. J'avais un réel plaisir à examiner des problèmes, à imaginer des solutions créatives et j'y réussissais très bien. J'avais une passion pour les idées de toutes sortes, et cela me rendait heureux de les utiliser pour aider les gens à apporter des changements dans leur entreprise et dans leur vie. J'aimais que mes pensées, mes écrits et mes paroles soient des sources d'inspiration pour les autres.

Ce que je n'aimais pas, en revanche, c'était diriger une société de consultants, une fonction qui me paraissait aller trop souvent à l'encontre du rôle de consultant. Plutôt que d'inventer des solutions novatrices personnalisées pour régler un problème précis, je devais créer des méthodes uniformes pouvant être utilisées par tous mes consultants, dans le monde entier. Plutôt que de passer mon temps avec mes clients, je passais mon temps à gérer mes consultants. Plutôt que de réfléchir à de nouvelles idées et de les faire connaître, je devais me consacrer à diriger mon entreprise et à la faire croître.

J'ai aussi fait une grande découverte : je pouvais tout avoir. En abordant les services-conseils d'une certaine façon, je pouvais réunir ce qui m'avait attiré dans le théâtre, la médecine, les études rabbiniques et la gestion de placements. Mon travail de consultant me permettait de faire appel au jeu, d'être expressif, de faire des expériences, d'être utile et pratique, d'apporter du sens, de la profondeur, et d'être inspirant, tout en gagnant bien ma vie.

Le plus beau, c'était que ce travail devenait idéal pour moi parce qu'il me permettait de miser sur mes forces tout en utilisant mes faiblesses à mon avantage, de cultiver mes différences et de m'adonner à mes passions. En revenant vers mon point d'ancrage, j'ai découvert que ce travail n'était pas seulement idéal d'un point de vue financier ou professionnel, mais qu'il contribuait également à mon bonheur et à mon épanouissement. Grâce à la réunion de tous ces éléments, je pouvais m'investir entièrement dans mon travail et dans ma vie privée, consacrer mon temps à ce qui compte pour moi et à ce qui fait que je suis unique et important, même que cette combinaison d'éléments m'y forcerait.

Il n'empêche que lorsque j'ai changé ma façon d'offrir mes services-conseils, les choses n'ont pas toujours été faciles. J'ai fait des erreurs et j'ai essuyé de nombreux échecs. Il m'est arrivé, quand une partie de mon plan ne fonctionnait pas, de remettre en question l'ensemble du plan. Je me suis déjà tellement concentré sur la façon de faire quelque chose que je suis passé à côté d'occasions intéressantes. Et souvent, j'ai cessé d'avancer parce que je ne savais pas quoi faire.

Ce sont là des pièges que vous arriverez peut-être à éviter, ou peut-être pas, mais savoir qu'ils existent vous aidera. S'il vous arrive souvent de

faire des pieds et des mains pour accomplir le plus de choses possible tout en ayant l'impression que vous n'allez nulle part, ce n'est pas que vos efforts sont insuffisants, c'est plutôt que vous avez mal orienté vos efforts et que vos priorités sont mal définies.

Pour vous réapproprier votre vie, vous devez d'abord vous interroger sur ce qui en fait partie. Autrement, quelle que soit l'énergie que vous déploierez, vous n'arriverez qu'à perdre votre temps. Les prochains chapitres vous aideront à établir vos priorités dans la planification de la prochaine année. Ils vous inciteront à voir votre travail et votre vie personnelle dans une perspective plus large, ouverte et réfléchie, et à créer un plan qui tient compte de votre plein potentiel.

Nous nous intéresserons aux quatre éléments sur lesquels reposent votre réussite et votre bonheur : vos forces, vos faiblesses, vos différences et vos passions. Les occupations qui vous conviennent le mieux se trouvent à la jonction de ces quatre éléments. Nous allons aussi nous pencher sur les pièges à éviter ou les erreurs d'orientation. Au dernier chapitre, vous aurez à définir vos priorités pour l'année. Elles serviront d'assise à l'élaboration de vos plans quotidiens. Cette démarche vous permettra de consacrer votre temps à ce qui compte le plus pour vous.

8

L'heure des choix

Se poser à la jonction des quatre éléments de la réussite

Je me rendais à l'Université Princeton, où j'avais étudié plus de 20 ans auparavant, pour prononcer une conférence sur la vie après les études. En chemin, je repensais à la question qui avait hanté mes derniers mois là-bas : « Et maintenant, qu'est-ce que je fais ? » Je n'avais alors aucune réponse à cette question. Je n'avais pas de travail ni même de plan, ce qui, finalement, s'est peut-être révélé le meilleur des plans.

Mark Zuckerberg et ses camarades étudiaient l'informatique à l'université quand ils ont lancé Facebook. Ils n'avaient pas de plan à cette époque. Ils l'ont fait parce que cela les amusait, leur permettait d'utiliser leurs compétences et donnait aux étudiants de Harvard un outil différent pour garder contact. Jamais Mark Zuckerberg n'avait imaginé que le réseau compterait un jour plus de quatre millions de membres. Il ne savait pas précisément comment il gagnerait de l'argent, mais il a continué jusqu'à ce que, en 2007, Facebook permette à des développeurs extérieurs de créer des applications pour le réseau. Des développeurs de jeux vidéo ont alors commencé à acheter des publicités sur Facebook pour attirer des joueurs. Il va sans dire que cela ne faisait pas partie de la stratégie en 2004.

On peut aussi prendre l'exemple de Larry Page et de Sergey Brin, les cofondateurs de Google, qui ont commencé à travailler au code de leur outil en 1996, sans plan clair ni source de financement. Cela ne les a pas arrêtés. Ce n'est qu'à partir de 2002 et de 2003 que les outils AdWords et AdSense sont devenus les sources de revenus de la société.

Dans quelques chapitres, je me pencherai sur l'importance d'être capable de faire preuve de souplesse et sur les dangers de suivre son plan de façon trop rigide. Encore faut-il avoir un plan, ce qui n'est pas toujours le cas. Nous sommes très nombreux à nous en passer, et pas seulement à la

fin de nos études ; tout au long de notre vie, nous pouvons nous contenter d'avancer sans plan.

Même les personnes qui sont entrées sur le marché du travail à une époque où on restait 30 ans dans la même entreprise vivent maintenant assez longtemps pour connaître une deuxième, voire une troisième carrière. Chez les plus jeunes, l'habitude est ancrée : le plus souvent, ils ne restent que quelques années dans une même entreprise et n'hésitent pas à changer complètement de carrière. Mon professeur de yoga, par exemple, était auparavant régisseur de distribution. Dans ce contexte, il est probable que les plans que nous avons faits hier ne soient plus pertinents aujourd'hui.

Les possibilités illimitées qui s'offrent à nous rendent difficile l'élaboration d'un plan. Sheena Iyengar, professeure de gestion à la Columbia Business School, a dirigé une étude portant sur l'incidence des choix sur les achats. L'un des groupes observés se voyait offrir 6 sortes de confitures, tandis que l'autre avait le choix entre 24 sortes. Le groupe auquel elle a présenté les 24 confitures s'est montré beaucoup plus intéressé au moment de goûter, mais les participants du groupe qui avait le choix le plus restreint ont été 10 fois plus nombreux à acheter un pot de confiture. Les probabilités que nous achetions quelque chose sont donc 10 fois plus élevées quand le choix est limité.

Un trop grand choix peut en effet avoir un effet paralysant : quand nous n'arrivons pas à arrêter notre choix, nous finissons par ne rien choisir du tout. La vie continue néanmoins et notre inertie a des conséquences : quand nous regardons derrière, nous avons l'impression de ne pas avoir exploité nos capacités (et nous quittons le magasin sans acheter de confiture). Nous devons donc apprendre à agir *immédiatement*, dans la bonne direction, même quand nous n'avons pas de plan.

Quelle est donc la recette du succès de personnes comme Mark Zuckerberg, Larry Page ou Sergey Brin ? Ils ont su saisir l'occasion qui se présentait, ils ont fait preuve de ténacité et ils ont eu de la chance. Mais il y a aussi autre chose, une recette qui permet de créer des occasions, qui nous aide à persévérer et qui favorise la chance. Je l'appelle la recette des « quatre éléments ». Il s'agit en fait de quatre attitudes autour desquelles vous devriez planifier votre prochaine année :

1. Misez sur vos forces.
2. Utilisez vos faiblesses à votre avantage.
3. Cultivez vos différences.
4. Adonnez-vous à vos passions.

Mark Zuckerberg, Larry Page et Sergey Brin adoraient la technologie et ils étaient très bons dans ce domaine. Aucun d'entre eux n'a agi seul : ils ont tous fait équipe avec des personnes qui pouvaient compenser leurs faiblesses. Enfin, aussi bien sur le fond que sur la forme, ils ont présenté une approche unique qui leur a permis, à eux et à leur entreprise, de se distinguer de tout ce qui se faisait ailleurs.

Moi, quand j'étudiais à Princeton, j'ai misé sur le leadership en plein air. Ma force était la dynamique de groupe ; ma faiblesse, une conscience presque pathologique des questions de sécurité, ce qui, en l'occurrence, devenait un atout. J'adorais être avec d'autres personnes en plein air. Comme j'avais grandi à New York, mon point de vue d'urbain apportait une perspective unique aux formations destinées à des personnes qui n'avaient pas l'habitude du plein air.

Il n'empêche que je n'avais aucune idée de la façon de faire de cette passion un gagne-pain, une carrière à long terme. Comme je ne m'imaginais pas élever une famille dans le bois, ma situation était loin d'être idéale, à tel point que j'ai failli tout arrêter : je me suis presque inscrit en droit. Mais je ne l'ai pas fait. J'ai plutôt choisi de m'en tenir à ce que j'avais commencé, d'essayer de nouvelles choses dans le but de miser davantage sur les quatre éléments de la réussite et de changer mes façons de faire quand je m'en éloignais.

L'une des choses que j'ai essayées a été d'organiser des formations sur le travail d'équipe en plein air à l'intention des gens en entreprise. Je pouvais mener ce genre d'activité de concert avec une vie plus stable. Au surplus, cela me permettait de tirer parti de ce qui me rendait unique : j'en savais plus sur le travail en entreprise que la majorité des autres personnes offrant en plein air des formations sur le leadership.

J'ai donc lancé mon entreprise. Une décision en a entraîné une autre, si bien que, 18 ans plus tard, je fais toujours évoluer cette entreprise pour mieux tirer parti de mes forces, de mes faiblesses, de mes différences et de

mes passions. Et je serais incapable de vous dire à quoi ressemblera cette entreprise dans trois ans.

Il n'est pas nécessaire que l'ensemble de votre plan soit clairement établi. La plupart des gens se sont frayé un chemin vers le succès en utilisant leurs talents d'une façon qu'ils n'auraient jamais imaginée au départ.

Vous ne partez pas de rien. Vous faites déjà quelque chose qui mise sur vos forces tout en tenant compte de vos faiblesses, qui vous permet de cultiver vos différences et qui vous passionne, que ce soit dans le contexte de votre travail, d'un passe-temps ou même d'un simple divertissement que vous aimez. Tout ce qui vous reste à faire, c'est d'en prendre conscience.

Quand je me suis adressé aux étudiants de l'Université Princeton, je leur ai conseillé de ne pas se préoccuper tout de suite de leur avenir, d'arrêter de se demander de façon obsessionnelle où il voulait aller et d'observer où ils étaient. Prendre le temps de comprendre où on en est dans sa vie est un excellent point de départ.

Essayez de nouvelles choses en fonction de votre personnalité et choisissez ce qui deviendra votre priorité pour la prochaine année à la jonction des quatre éléments de la réussite. C'est là que réside votre force.

9

Un jeu à la mesure de ses capacités

Miser sur ses forces

Comment quelques pirates à bord de petits bateaux parviennent-ils à prendre d'énormes pétroliers en otage ? Comment quelques personnes dispersées dans des cavernes à l'autre bout du monde peuvent-elles instiller la peur dans le cœur de millions de citoyens du pays le plus puissant du monde ? Comment un entrepreneur indépendant peut-il supplanter une société d'experts-conseils embauchant 30 000 personnes et obtenir un contrat de plusieurs millions de dollars ?

Dans *Une paix séparée,* roman d'apprentissage de John Knowles, le personnage de Phineas invente un jeu, le Blitzball, dans lequel tous les joueurs poursuivent le porteur de ballon, qui doit courir plus vite que tous les autres. Phineas, bien sûr, gagne à tout coup parce que les règles du jeu – son invention – favorisent ses propres forces. C'est là le secret de ceux qui réussissent contre toute attente.

Jouez à un jeu que vous savez pouvoir gagner, même si vous devez pour cela l'inventer vous-même. Les entrepreneurs le font intuitivement. Et c'est exactement pour cela qu'ils fondent leur propre entreprise. Je connais beaucoup de personnes qui réussissent très bien, mais qui n'auraient jamais pu obtenir un poste en entreprise parce qu'elles ne sont jamais allées à l'université. Elles ont donc lancé leur entreprise, et cette entreprise, elles l'ont conçue en fonction de leurs forces. Elles ont inventé un jeu qui leur permettait de gagner, puis elles y ont joué.

Dans *Moneyball,* Michael Lewis explique comment les Athletics d'Oakland ont réussi à l'emporter systématiquement contre des équipes ayant une masse salariale de plus de 100 millions de dollars, alors que la leur n'atteignait que 41 millions. En fait, les équipes les plus riches embauchaient les meilleurs joueurs selon des critères traditionnels :

moyennes au bâton les plus élevées, plus grand nombre de buts volés, plus grand nombre de points produits. L'image américaine. Les équipes plus pauvres qui utilisaient les mêmes critères devaient se contenter des joueurs de deuxième, voire de troisième rang, dont les salaires étaient moins élevés. Au final, les équipes les plus riches se payaient les meilleurs joueurs et, de ce fait, gagnaient.

Les Athletics d'Oakland, eux, ont étudié le jeu et réinventé les règles. Ils se sont rendu compte que s'ils combinaient la moyenne de présences sur les buts (nombre de fois où un joueur se rend sur les buts) et la moyenne de puissance (moyenne des buts par apparition au bâton), ils arrivaient à mieux prévoir le succès d'un joueur. Comme aucune autre équipe ne surveillait ces données, les joueurs qui obtenaient d'excellents résultats en fonction de ces critères demandaient un salaire moins élevé. À ce jeu-là, les Athletics d'Oakland pouvaient gagner.

Les grandes sociétés de conseil en gestion dépensent des dizaines de milliers de dollars à préparer des offres de service sur papier glacé à l'intention de leurs clients. Mais est-ce l'élément qui peut convaincre un client ? Je crois plutôt que ce qui fait la différence, c'est l'adhésion du client au projet présenté. Ainsi, quand nous prenons le temps de rencontrer un client pour concevoir le projet avec lui, l'offre de service d'une page que nous lui présentons (et qu'il a, dans les faits, coécrite avec nous) lui paraîtra plus convaincante (et à une fraction du prix) que celle présentée par une grande société et qui s'étend sur des centaines de pages. Or, à ce jeu-là, un entrepreneur indépendant peut gagner.

Dans un article intitulé « How David Beats Goliath » paru dans *The New Yorker,* Malcolm Gladwell s'intéresse au moment où David a perdu son armure. Il savait que dans une bataille ne faisant appel qu'à la force, il n'avait aucune chance de battre son adversaire. Il savait aussi qu'il était plus rapide, plus agile et qu'il visait mieux que lui. Il s'est donc choisi cinq pierres, est parti affronter Goliath et a gagné une bataille dont il avait réinventé les règles.

Malcolm Gladwell cite les travaux d'un politologue, Ivan Arreguin-Toft, qui a étudié toutes les guerres des 200 dernières années dans lesquelles l'une des parties était au moins 10 fois plus puissante que l'autre. Il a constaté que les camps les plus faibles avaient gagné près de 30 % de ces

guerres, un exploit assez remarquable. Ce qui expliquerait cet exploit, c'est que les vainqueurs avaient livré une bataille différente de celle de leurs ennemis. Les 70 % qui avaient perdu la guerre s'étaient quant à eux battus de façon traditionnelle, selon les mêmes règles que leurs ennemis.

En 1981, Doug Lenat, un informaticien, a participé à un tournoi de jeu de guerre. Chacun des participants était doté d'un budget fictif d'un billion de dollars à utiliser pour équiper une flotte de guerre comme il le voulait. La plupart des participants, qui avaient des connaissances militaires approfondies, se sont constitué des flottes traditionnelles, avec des bateaux de différentes tailles équipés de solides défenses. Doug Lenat, lui, n'avait aucune connaissance militaire. Il a donc simplement entré les règles du tournoi dans un programme informatique qu'il avait créé. Ce programme, il l'avait conçu non pas dans le but de suivre les règles traditionnelles, mais pour gagner.

La stratégie qui en est sortie consistait à dépenser le billion de dollars qui lui était attribué sur un nombre astronomique de petits bateaux, comme des vedettes lance-torpilles, dotés d'armes puissantes, mais sans aucune défense ni mobilité. Ces bateaux devaient rester où ils étaient. En gros, il était prévu qu'ils coulent dès qu'ils étaient touchés. Et c'est ce qui est arrivé. Chaque fois qu'un navire ennemi frappait l'un de ces petits bateaux, il coulait. Mais ce n'était pas grave parce qu'il y en avait tellement ! C'est ainsi que Doug Lenat a pu remporter une victoire écrasante.

Demandez-vous si vous jouez au bon jeu compte tenu de vos compétences et de vos talents. Est-ce le bon contexte pour vous permettre, à vous ou à votre entreprise, de gagner ? Dans la négative, vous devriez envisager de jouer à un autre jeu ou d'en réinventer les règles pour pouvoir gagner.

Le premier élément à considérer, ce sont vos forces. Au cours de la prochaine année, assurez-vous de jouer à un jeu qui les exploite.

10

L'importance de s'accepter tel que l'on est

Utiliser ses faiblesses à son avantage

J'ai un ami, Geoff, qui réussit vraiment très bien dans les affaires et qui est aussi un homme profondément généreux. Il a donné la plus grande part de sa fortune, qui s'élève à des centaines de millions de dollars, à une fondation. Un midi où je mangeais avec lui, il a commandé une salade César avec crevettes, mais il a demandé s'il était possible de remplacer les crevettes par du saumon. Quand le serveur lui a répondu que c'était possible, mais qu'il devrait alors ajouter un dollar à la facture, mon ami a hésité un moment puis a décidé de prendre sa salade avec les crevettes.

Vous pouvez penser que c'était radin, étrange, voire dysfonctionnel, mais en fait, la réaction de mon ami était un parfait exemple du secret de sa réussite. Ce qui ne veut pas dire qu'en l'imitant, vous connaîtriez le même succès. Geoff fait une fixation sur la valeur des choses. Il ne peut supporter l'idée de dépenser un dollar de plus si cela ne lui donne pas en échange une valeur additionnelle de deux dollars. Cela peut paraître un peu extrême, mais sa fortune, comme celle de sa fondation, l'est également.

Le plus intéressant, c'est qu'il a réussi grâce à cette excentricité, parce qu'il n'en a jamais été embarrassé, pas plus qu'il n'en a eu honte. Cette particularité, il n'a pas tenté de la cacher, de la réprimer ou de la nier. Il l'a utilisée.

Je peux aussi vous parler d'une autre de mes connaissances, un homme tellement connu que si je le nommais, vous le connaîtriez aussi. Or, un jour, il s'est mis à faire étalage de ses relations devant moi. J'avais envie de lui dire qu'il n'avait pas besoin d'essayer de m'impressionner, que j'étais déjà impressionné. En fait, quand je veux impressionner quelqu'un, c'est son nom que je cite.

Pourquoi cet homme si célèbre agissait-il ainsi ? Tout simplement parce que malgré tout ce qu'il avait accompli, il n'était toujours pas sûr de lui. C'est d'ailleurs ce qui explique, du moins en partie, pourquoi il a accompli tant de choses. Il n'aurait jamais travaillé si fort, consacré tant de temps à ses projets et continué de s'investir de la même manière après avoir connu le succès s'il n'avait pas manqué d'assurance. Ainsi, c'est un aspect « dysfonctionnel » de sa personnalité qui lui a permis d'être particulièrement fonctionnel.

Malcolm Jones a écrit, dans une critique de livre publiée dans *Newsweek,* que les romans les plus intéressants sont ceux qui entremêlent les vices et les vertus de manière inextricable. Ce qui est vrai pour les romans l'est encore davantage pour les gens. Les personnes puissantes ne surmontent pas ce qui pourrait les embarrasser, que ce soit des faiblesses, des excentricités ou un manque d'assurance, mais elles l'intègrent et l'utilisent pour exercer une influence sur le monde.

Je connais un homme qui est derrière des réformes en matière de santé qui ont sauvé, littéralement, des millions de vies dans les pays en développement. Nul doute que cet exploit lui a demandé une grande force. Son travail et ses valeurs étaient en étroite relation et il travaillait sans relâche en vue d'un objectif extrêmement précis. Il se souciait profondément des autres, qu'ils soient des amis ou de purs étrangers, et faisait tout ce qu'il pouvait pour les aider.

Dans les milieux universitaires hyper intellectuels où il gravitait, la nuance est beaucoup plus valorisée que la simplicité, et ce qui est valorisé, c'est de nuancer toujours davantage. Or, cet homme avait la particularité de faire une distinction très nette entre le bien et le mal. Dans son milieu, cette vision simplifiée du monde n'a pas la cote. Il faut la cacher et même la surmonter, ce qu'il n'a jamais fait. Cette particularité est devenue la source de son pouvoir, l'ingrédient secret qui lui a permis de sauver tant de vies. Il a coupé court à la complexité des débats pour arriver droit au but, à la bonne action.

À l'inverse, un autre de mes amis, gestionnaire de placements exceptionnel, passe tout son temps à lire les rapports financiers des entreprises dans lesquelles il envisage d'investir. Il en fait une obsession. Je l'ai déjà invité à un week-end de ski et, plutôt que d'apporter ses skis, il est arrivé

avec une pile de rapports annuels haute d'environ un mètre. Vous admettrez comme moi que c'est assez particulier. Cette obsession a pourtant fait de lui l'un des meilleurs gestionnaires du monde dans la sélection de titres.

Nous avons tous nos particularités et nos obsessions, mais nous n'aimons pas toujours l'admettre, même à nous-mêmes. Peut-être aussi avons-nous peur qu'elles nuisent à notre succès et nous efforçons-nous de nous en défaire. Mais nous aurions tort. Nos particularités pourraient bien être le secret de notre force.

Le deuxième élément à utiliser, ce sont nos faiblesses. Plutôt que de les éviter, nous devons les accepter. Cette année, consacrez votre temps à des activités pour lesquelles ces faiblesses constituent plutôt une force.

11

La leçon des sièges chauffants

Cultiver ses différences

Par une froide journée d'hiver, tandis que je courais sur le parcours de 10 kilomètres de Central Park, j'ai remarqué, en passant dans la partie sud du parc, un grand nombre de conducteurs de cyclopousse qui se blottissaient misérablement les uns contre les autres pour se tenir au chaud. Régulièrement, l'un d'entre eux offrait ses services à un piéton qui passait par là, mais personne n'avait envie d'une promenade en cyclopousse. Il faisait vraiment trop froid.

Un peu plus loin, à ma grande surprise, j'ai vu un cyclopousse qui circulait dans le parc avec des passagers. Et la raison pour laquelle ce cyclopousse était occupé, contrairement à tous les autres, ne faisait aucun doute. Sur des affichettes posées des deux côtés du petit véhicule, on pouvait lire en grosses lettres « SIÈGES CHAUFFANTS ».

Dans les secteurs les plus concurrentiels – et de nos jours, tous les secteurs ne le sont-ils pas ? –, il faut se démarquer pour réussir. Personne ne veut avoir à vendre quelque chose d'interchangeable et personne ne veut l'être.

Cela, tout le monde le sait. Pourtant, la plupart des gens s'efforcent d'être *comme les autres.* Nous tentons de ressembler à des gagnants et nous concevons nos entreprises pour qu'elles soient à l'image d'entreprises florissantes. Nous consacrons énormément d'argent et d'énergie à découvrir les meilleures pratiques des autres et à les reproduire. Nous sommes à la recherche de la recette du succès.

Or, si vous agissez ainsi, qu'arrivera-t-il ? En faisant comme les autres et en créant votre entreprise à l'image de celles des autres, vous n'aurez que multiplié le nombre de vos concurrents.

J'étais consultant pour American Express quand Harvey Golub est devenu PDG de la société, en 1993. Cet homme portait des bretelles et, après quelques semaines seulement, tout le monde dans l'entreprise en portait. Nos cultures organisationnelles nous incitent à fonctionner en troupeaux, et quand nous avons peur de perdre notre emploi, nous essayons de nous fondre dans la masse. Peut-être pensons-nous alors que, si nous nous démarquons, nous rappellerons notre présence, ce qui pourrait nous faire perdre notre emploi.

Mais l'effet est souvent contraire. En se fondant dans la masse, on devient remplaçable. Comment en effet pourriez-vous être indispensable si vous êtes comme tout le monde ?

Ce phénomène explique la perte d'emploi de mon ami Paul Faerstein, au début des années 1990, quand il était associé chez Hay Group. C'était un bon consultant de qui j'ai beaucoup appris. Longtemps, il a agi comme les autres associés, vendant les mêmes projets qu'eux et facturant le même nombre d'heures. Puis, en un an et demi, sa mère et son frère sont morts, et il a divorcé. Ses ventes alors ont chuté, et il n'arrivait plus à facturer autant d'heures qu'avant. Comme il n'apportait rien d'unique à l'entreprise, il a perdu son travail. Ce n'est pourtant pas parce qu'il n'avait rien de plus à apporter, comme nous le verrons un peu plus loin.

Il est très difficile de se distinguer en faisant la même chose que les autres, et c'est encore plus difficile sur une longue période. Le nombre de personnes intelligentes et travailleuses qui font tout leur possible pour réussir mieux que les autres ce que tous les autres font est beaucoup trop grand. Il est tellement plus facile d'être différent des autres.

Il n'y a qu'à regarder l'univers du divertissement. Dans un monde où la beauté, la séduction et le talent foisonnent, quelles sont les probabilités de se faire remarquer grâce à sa beauté, à son pouvoir de séduction ou à son talent ? Susan Boyle, elle, était différente et elle a brisé le moule. Pour cette raison, sa vidéo a été regardée *plus d'un million de fois* sur YouTube. Si elle avait ressemblé aux autres aspirantes chanteuses, aurait-elle été ainsi remarquée par le monde entier ?

Si vous avez 70 ans, ne passez pas sous le bistouri pour essayer d'en paraître 30. Acceptez votre âge et utilisez-le à votre avantage. Un très grand nombre de recherches semblent indiquer que le talent n'est pas inné, mais

qu'il se développe avec la pratique. Cette donnée procure aux personnes de 70 ans un avantage de taille sur celles de 30 ans.

Même si nos sociétés prônent la diversité, il est difficile d'y afficher nos différences parce que nos normes culturelles nous incitent à nous ressembler. C'est ce qui explique que nous avons des codes vestimentaires et que nous sommes réticents à faire des vagues. Moi, je vous conseille d'en faire. C'est ce que mon ami Paul a d'ailleurs fini par faire. Après avoir perdu son emploi, il s'est rendu compte qu'il n'avait jamais été complètement lui-même dans sa carrière de conseiller. Il avait beaucoup plus à offrir : il souhaitait nouer des relations profondes avec ses clients et les aider à atteindre des objectifs auxquels la gamme de services de Hay Group ne pouvait répondre. Il voulait aller au-delà des résultats financiers.

C'est ainsi qu'il est devenu Paramacharya Swami Parameshwarananda (ou plus simplement Swamiji), guide spirituel en résidence d'un ashram du Colorado. Le changement peut sembler draconien, mais il s'est fait tout naturellement pour mon ami, chaque pas vers le changement ayant été un pas vers sa véritable nature. Sans compter qu'il est maintenant plus heureux et plus efficace que jamais. Membre de différents conseils et conseils suprêmes, il est à l'origine de plusieurs projets éducatifs et humanitaires dans le monde.

Pourtant, dans ce qu'il fait aujourd'hui, il y a beaucoup de choses qu'il faisait déjà quand il était consultant au New Jersey, mais sans le même succès. Il réussit mieux maintenant parce qu'il agit en fonction de ce qu'il est vraiment, de sa « vérité intérieure », pour reprendre ses propres termes. Ainsi, il est devenu indispensable, pas seulement pour ce qu'il fait, mais pour ce qu'il est.

Je ne suis pas en train de vous conseiller de partir vivre dans un ashram au Colorado. Pour la majorité des gens, cette décision serait totalement absurde. Et ce n'est pas en imitant quelqu'un de différent que vous connaîtrez le succès. N'oubliez pas que vous ne réussirez jamais aussi bien à copier les autres qu'à être vous-même.

Vous devez trouver le chemin à prendre pour vous rapprocher de votre objectif qui doit être de mettre à contribution ce que vous avez d'unique à offrir. Vous devez découvrir ce qui vous distingue (vos sièges

chauffants, en quelque sorte) et vous demander si vous pourriez être plus efficace en étant davantage vous-même.

Tout d'abord, vous devez regarder la vérité en face : vous êtes différent. Plus tôt vous en prendrez conscience, plus vite vous l'accepterez et le revendiquerez, ce qui vous mènera vers le succès. Et votre entreprise fera de même.

C'est ce qui explique qu'un conducteur de cyclopousse avec sièges chauffants peut être occupé toute la journée au moment où les autres restent désœuvrés en essayant de se tenir au chaud.

Le troisième élément essentiel, c'est ce qui vous distingue des autres. Revendiquez vos différences. Ne perdez pas votre année et ne gaspillez pas votre avantage concurrentiel en tentant de vous fondre dans la masse.

12

L'obsession : en faire un atout

Vivre ses passions, une question de préférence

Le capitaine Greg Davis est un guide de pêche hors pair. Je suis allé pêcher avec lui un matin au large de la côte de Savannah, en Géorgie, et quelques heures plus tard, je revenais avec plusieurs poissons si gros que je ne pouvais les soulever seul. Ce matin-là, la plupart des autres guides étaient pourtant revenus bredouilles. On peut se demander ce qui fait que ce guide est si exceptionnel. Si vous aviez été responsable de l'embauche des guides de pêche, pensez-vous que vous auriez pu déceler ce talent ?

Ne serait-ce pas merveilleux si nous pouvions prévoir quels sont les domaines dans lesquels nous sommes les plus susceptibles de briller ? Si nous pouvions savoir quelle chanson chanter, et sur quelle scène, pour révéler notre Susan Boyle intérieure ? Eh bien ! c'est possible.

Je vais vous raconter l'histoire très instructive du commandant de bord C. B. Sullenberger. Le 15 janvier 2009, l'amerrissage tout en douceur d'un avion de 50 tonnes sur l'Hudson, à New York, a permis de sauver la vie des 155 personnes à bord et fait connaître au monde entier ce pilote d'exception. Miracle ou exploit prévisible ?

Tout d'abord, examinons ce que nous savons de ce pilote. Avant l'exploit qui l'a révélé, aurions-nous pu prévoir qu'il aurait la capacité, la présence d'esprit et le leadership dont il a fait preuve et qui en a fait la vedette que nous connaissons aujourd'hui ?

Plus tôt dans ma carrière, j'ai travaillé durant quatre ans auprès d'une société de conseil en gestion qui créait des modèles à utiliser pour l'embauche du personnel. Les clients de cette société dépensaient des milliers de dollars pour que nous menions des recherches dans leur entreprise afin de prévoir quels seraient les meilleurs employés. Notre processus consistait à nous entretenir avec les employés les plus performants et des employés

moyens du client pour cerner les caractéristiques qui distinguaient les meilleurs des autres. Ensuite, nous aidions l'entreprise à faire passer des entrevues et à embaucher les candidats qui correspondaient à ce modèle.

À première vue, cela peut sembler raisonnable, mais il n'en est rien. Cette méthode demande énormément d'argent et de temps. Les entrevues menées doivent être très poussées, elles requièrent beaucoup de compétences, et leur efficacité est tributaire de celle du responsable des entrevues et des embauches. Et même si une entreprise dispose de l'argent, du temps et des compétences nécessaires, tout ce qu'elle pourra obtenir de cette façon, ce sont des employés qui répondent à des critères passés, et non à ceux de l'avenir.

Certaines personnes allèguent que la seule chose qui permet de prévoir la réussite qu'on pourra connaître dans un emploi donné, c'est la réussite qu'on y connaît déjà. C'est pourquoi des sociétés de services financiers embauchent près de dix fois plus d'analystes que le nombre dont elles ont besoin pour ne garder, un an ou deux plus tard, que ceux qui réussissent bien. Il va sans dire que cette méthode demande encore plus de temps et d'argent que le processus de modélisation auquel j'ai participé.

Pourtant, il existe une méthode beaucoup moins coûteuse et moins compliquée de mettre une personne en position de réussir, qu'il s'agisse de vous ou de n'importe qui d'autre. Il suffit de poser une seule question : que fait cette personne de ses temps libres ?

Revenons au cas du commandant de bord Sullenberger. Le premier indice qui nous aurait permis de prévoir qu'il pouvait devenir un héros, c'est qu'à l'adolescence, quand la majorité de ses amis passaient leur permis de conduire, il obtenait un brevet de pilote. Durant ses temps libres, il pilotait un planeur. Or, c'est essentiellement ce qu'il a fait quand il a dû se poser sur l'Hudson sans moteur. Plus tard, en dehors de ses heures de travail, il a enquêté sur les accidents pour l'Air Line Pilots Association et il a commencé à travailler avec les dirigeants de l'aviation fédérale pour améliorer la formation et les méthodes d'évacuation des avions en cas d'urgence.

Petit garçon, il construisait des modèles réduits de porte-avions avec de minuscules avions, peignant soigneusement chacune des pièces. Cette attention portée aux détails explique peut-être qu'il a arpenté la cabine

deux fois pour s'assurer qu'il ne restait personne à bord de l'appareil en train de couler avant d'en sortir lui-même.

Vu la personnalité de cet homme, vous n'auriez probablement pas pu apprendre tout cela sur lui sans lui poser la question directement. Quand Michael Balboni, secrétaire adjoint à la sécurité publique de l'État de New York, l'a remercié pour le travail qu'il avait si brillamment accompli, il a répondu très humblement qu'il n'avait fait que ce pour quoi il avait été formé.

Si vous aviez été au courant des activités de cet homme, comment auriez-vous réagi ? L'auriez-vous considéré comme obsessif ? N'auriez-vous pas préféré embaucher quelqu'un de plus « équilibré », ayant des champs d'intérêt plus variés ? Auriez-vous choisi un meilleur communicateur ? Peut-être bien. Pourtant, c'est très souvent grâce à ce qui les distingue que les gens réussissent.

Les obsessions sont les meilleurs indicateurs de réussite. Si vous arrivez à comprendre vos obsessions, vous comprendrez votre motivation naturelle, c'est-à-dire ce qui vous ferait marcher jusqu'à l'autre bout du monde s'il le fallait.

Greg Davis, mon ami guide de pêche, emmène des clients pêcher six jours par semaine. Je vous laisse deviner ce qu'il fait durant sa journée de congé.

Le quatrième élément à prendre en compte, c'est la passion. Certaines personnes en trouvent difficilement une. Pour y arriver, suivez vos désirs. Dans le choix de vos priorités pour la prochaine année, accordez moins d'importance à ce que vous devriez faire qu'à ce que vous aimeriez faire.

13

Le jour où j'ai appris à marcher sur les mains

Vivre ses passions, une question de persévérance

Il y a bien des années, quand j'ai démarré ma société, une amie m'a conseillé de rencontrer un de ses collègues, Colin, me disant qu'il aurait peut-être besoin des services de Bregman Partners. Je l'ai donc appelé, lui disant que c'était mon amie qui m'avait parlé de lui, et je lui ai demandé si je pouvais le rencontrer. Comme il était très occupé, il aurait préféré qu'on discute au téléphone, mais je savais que je n'arriverais pas au résultat voulu par téléphone. Je lui ai donc proposé de le rencontrer au restaurant un midi ou autour d'un verre après le travail. J'étais prêt à me contenter de 15 minutes, n'importe où, mais en personne. Il a finalement accepté de me rencontrer rapidement un midi. Puis, il a annulé. J'ai fixé un nouveau rendez-vous avec lui, qu'il a aussi annulé. Et encore un autre.

Manifestement, il ne voulait pas me voir. J'ai presque renoncé. Je me suis pourtant rendu compte que si j'arrivais à mettre mon sentiment de frustration et ma susceptibilité de côté, il ne m'en coûtait pas beaucoup de reprendre rendez-vous chaque fois. Tout ce que j'avais à faire, c'était appeler sa secrétaire, ce qui me demandait deux petites minutes. En revanche, les avantages de persévérer pouvaient être considérables.

J'ai donc continué de reprendre rendez-vous chaque fois jusqu'à ce que, plusieurs mois plus tard, il se présente enfin. C'était court, bien sûr, mais j'ai tout de même eu le temps de lui demander de me laisser lui envoyer une offre de service. Quelques semaines après la lui avoir envoyée, j'ai reçu de lui un court message dans lequel il m'expliquait que je ne répondais pas aux attentes, mais qu'il se souviendrait de moi.

Je vais être honnête : j'ai été insulté. Après tout ce travail, ne recevoir pour toute réponse qu'un message vocal ? Là encore, j'ai presque abandonné. J'ai plutôt décidé de l'appeler. Je lui ai demandé si nous pouvions

retourner manger ensemble parce que je voulais comprendre en quoi je n'avais pas répondu à ses attentes. Il a refusé mon invitation, mais il m'a conseillé de m'adresser à sa collègue Lily, qui travaillait dans un autre service et qui pourrait avoir besoin de moi.

J'ai donc pris rendez-vous avec elle. Et elle a annulé. À ce moment-là, à ma grande surprise, je me suis rendu compte que je m'amusais ! J'aimais ce travail d'approche : essayer d'ouvrir une porte, de faire une vente. C'était devenu une sorte de jeu. Mon but était donc de continuer à jouer jusqu'au moment où j'aurais trouvé le bon argument à servir à la bonne personne pour arriver, enfin, à mon but.

Je m'amusais, donc, mais je commençais aussi à devenir bon à ce jeu. Prendre rendez-vous après rendez-vous, trouver une façon de poursuivre le dialogue. Pas bien difficile ni très utile, pensez-vous. Eh bien ! Vous vous trompez.

Le travail repose en grande partie sur la répétition. C'est ce qui nous permet de devenir bons. Le problème est que nous renonçons trop rapidement parce que la répétition devient assommante. Sauf, bien sûr, si nous aimons la tâche à accomplir ou si elle nous intéresse suffisamment.

C'est ainsi que j'ai fini par apprendre à me tenir en équilibre sur les mains, ce qui m'avait toujours paru impossible. Un jour, quelqu'un m'a dit qu'il avait appris à le faire à l'âge adulte. J'ai donc pensé que je pourrais aussi y arriver. J'y ai mis six mois, mais aujourd'hui, j'y arrive relativement bien. Cette expérience m'a appris à croire que n'importe qui peut arriver à faire n'importe quoi, dans la mesure où trois conditions sont réunies :

1. On veut y parvenir.
2. On pense pouvoir y parvenir.
3. On a du plaisir à essayer d'y parvenir.

Nous avons tendance à penser que seules les deux premières conditions sont nécessaires, mais c'est une erreur. La condition la plus importante, c'est la troisième. Notre réalité quotidienne est faite d'essais. Or, essayer de parvenir à quelque chose est bien différent que d'y parvenir. C'est même l'opposé : essayer, c'est ne pas parvenir au résultat voulu.

Vous voulez devenir un grand spécialiste du marketing ? Vous serez d'abord maladroit durant des années. Votre objectif est d'être un grand gestionnaire ? Vous avez avantage à aimer être un gestionnaire ordinaire suffisamment longtemps pour apprendre à devenir bon. C'est par la pratique que vous pourrez devenir, un jour, très bon.

Dans son livre *Les prodiges,* Malcolm Gladwell fait état d'une recherche menée à l'Académie de musique de Berlin. Les chercheurs avaient séparé les étudiants violonistes en trois catégories : les futurs solistes vedettes, les bons musiciens et ceux qui pourraient enseigner, sans devenir des interprètes. Ils se sont rendu compte que l'élément qui permettait de prévoir dans quelle catégorie allait se trouver un violoniste était les heures accumulées de travail à l'instrument. Les futurs enseignants avaient pratiqué environ 4000 heures depuis qu'ils jouaient du violon. Les bons musiciens, environ 8000. Et les futures vedettes avaient quant à elles toutes accumulé au moins 10 000 heures de travail.

Ce qui est particulièrement intéressant, c'est que tous les violonistes qui avaient accumulé au moins 10 000 heures de travail se trouvaient dans le groupe des musiciens étoiles, sans exception. Ces 10 000 heures de travail garantissaient aux violonistes une place parmi les meilleurs. Malcolm Gladwell conclut que le nombre d'heures magique pour se hisser parmi les meilleurs, quel que soit le domaine, c'est 10 000.

Pour cette raison, vous avez tout intérêt à aimer *essayer* d'atteindre votre objectif. Comment, en effet, consacrer 10 000 heures à une occupation qu'on n'aime pas ? Si vous n'êtes pas heureux pendant que vous *essayez*, vous ne persévérerez jamais assez longtemps pour atteindre votre objectif.

Revenons à ma tentative de rencontrer Lily, la collègue de Colin. Après avoir annulé cinq ou six fois, elle s'est finalement présentée à un rendez-vous. Le moment était idéal parce qu'elle avait alors vraiment besoin de mes services, ce qui n'était pas le cas au départ. De plus, elle et son entreprise avaient fini par me connaître parce que je faisais pour ainsi dire partie du paysage depuis plusieurs mois. En respectant tous mes engagements, j'avais su leur inspirer confiance.

Cette année-là, j'ai signé un gros contrat avec cette société qui reste, 12 ans plus tard, un important client de Bregman Partners. Bien sûr, c'est un client qui annule encore beaucoup de rendez-vous.

Mettez la passion au cœur de vos choix.
Pensez à ce que vous aimez faire, à ce qui est assez important pour que vous ayez la volonté de persévérer tout au long de l'année, même quand vous aurez l'impression que vous n'y arriverez pas.

14

L'emploi idéal

Vivre ses passions, une question de lâcher-prise

Nous avons tous, à un moment ou à un autre, entendu parler de l'un de ces cas qui nous semblent inexplicables. Une femme devenue enceinte contre toute attente après avoir essayé des années durant d'avoir un enfant et avoir dû se résoudre à en abandonner le projet, parfois même après s'être tournée vers l'adoption. Une personne qui cherchait désespérément l'amour, qui fréquentait différentes personnes sans jamais rencontrer la bonne, puis qui, après avoir accepté de rester seule et s'être intéressée à autre chose, a rencontré quelqu'un et s'est mariée. Un chômeur qui passe toute une année à adapter son CV aux offres d'emploi, à scruter les sites de recherche d'emploi, à y consacrer toute son énergie, sans résultat. Puis, après avoir ralenti ses recherches, il reçoit une offre d'emploi extraordinaire qui semble tombée du ciel.

Miracles, anomalies statistiques, pure chance ? De tels cas se produisent-ils réellement ? Peut-être que si nous nous en souvenons, c'est justement parce qu'ils sont rares. Ce pourrait aussi être, tout simplement, une excellente stratégie.

Une amie m'a raconté l'histoire d'un de ses amis sans travail depuis plus d'un an. Depuis sa perte d'emploi, cet homme travaille sans relâche à améliorer son CV et l'envoie partout où il le peut. Jour après jour, il consulte les sites Internet de recherche d'emploi. Il essaie d'obtenir des rendez-vous, mais l'occasion se présente rarement. Il est de plus en plus déprimé. Il a de la difficulté à se lever le matin, mais il le fait. Il met un complet et une cravate, s'assoie à son ordinateur et cherche. Il se dit qu'il finira bien par trouver du travail, et je suis sûr qu'il a raison, mais cela ne sera probablement pas pour tout de suite. Qui veut embaucher une personne déprimée ?

Je crois sincèrement qu'on peut parvenir à ses fins de façon beaucoup moins douloureuse et beaucoup plus efficace.

Vous pouvez travailler et vivre votre vie d'une manière qui soit à la fois agréable et merveilleusement adaptée à votre personnalité et à vos compétences. Pour cela, vous devez toutefois apprendre à lâcher prise. Pas complètement, mais en grande partie. Vous devez arrêter d'essayer si fort. Je vous donne ma recette.

1. Faites d'abord une liste de tout ce que vous aimez faire, de ce qui vous intéresse et de ce que vous auriez envie d'essayer. Comme c'est une étape de remue-méninges, il est important de ne pas vous limiter et de ne pas vous juger. Écrivez tout ce qui vous passe par la tête.

2. Classez ensuite en deux catégories les activités que vous faites avec d'autres et celles que vous faites seul. Le jardinage, la lecture, la méditation et l'écriture, par exemple, sont des activités solitaires, alors que l'organisation d'une collecte de fonds est une activité qui se fait avec d'autres.

3. Par la suite, examinez les activités que vous faites seul et demandez-vous si vous pouvez ou si vous souhaitez trouver une façon de les faire en incluant d'autres personnes, par exemple, en vous joignant à un club de jardinage, de lecture ou de méditation. Ou encore en écrivant des textes que d'autres liront. Si vous pouvez, et voulez, en faire des activités que vous partagerez avec d'autres personnes, conservez-les sur votre liste. Sinon, biffez-les.

4. Vous arrivez maintenant à l'étape où les choses deviennent vraiment intéressantes. Vous devez passer 90 % de votre temps (au travail ou, si ce n'est pas encore possible, à l'extérieur du travail) à faire des choses que vous aimez (ou que vous avez toujours rêvé d'essayer) avec d'autres personnes qui aiment les mêmes choses que vous. Et, si possible, vous devez tenir un rôle prépondérant.

J'ai une bonne amie qui s'implique dans une église dont elle adore les pasteurs. Je me souviens d'un soir où elle mangeait à la maison et où elle n'avait cessé de parler d'eux. Elle a donc décidé de leur offrir son aide. Résultat : elle s'occupe maintenant de l'organisation d'un déjeuner stratégique

mensuel qui réunit les pasteurs et les responsables laïques de l'église. Je ne l'ai jamais vue aussi emballée par un projet.

Un autre de mes amis a quant à lui décidé de s'entraîner en vue d'un triathlon avec un groupe de 15 personnes. Il n'a jamais été en aussi bonne forme et il est intarissable quand il commence à parler de son entraînement.

Il peut aussi s'agir de décisions d'entreprise. Je connais une organisation qui offre du travail bénévole à des organismes de charité et au gouvernement. Toutes les personnes qui travaillent à ces projets de bénévolat les trouvent très stimulants. Une autre donne à tous ses employés du temps pour écrire. La consigne à respecter est de mettre ses idées par écrit et de les faire circuler.

Cela donne des résultats. Woody Allen a déjà dit que 80 % du succès consistait à être présent. Quand j'ai lancé mon entreprise, une personne qui a été un véritable mentor pour moi m'a conseillé de me joindre à des conseils d'organismes sans but lucratif et de les faire profiter de ce que je fais de mieux. D'autres membres verraient ainsi ce dont je suis capable et pourraient alors vouloir me donner un mandat pour leur propre entreprise. Cette possibilité, c'est la raison la plus évidente.

Il y a aussi autre chose : les gens veulent des employés dynamiques, passionnés par ce qu'ils font. Le fait de participer activement à votre société et de bâtir des relations humaines peut vous aider à trouver un emploi. J'ajouterais que si vous faites quelque chose qui vous passionne avec d'autres personnes passionnées, vous augmentez de beaucoup la probabilité que votre gagne-pain finisse par devenir, si ce n'est déjà fait, étroitement lié à votre passion. Votre vie en sera changée. Si vous faites le travail que vous aimez, dans lequel vous êtes très bon, avec des personnes que vous appréciez, vous ne pouvez faire autrement que d'avoir du succès.

Je vous imagine réagir : « C'est une bien belle stratégie pour les indépendants de fortune, qui touchent chaque semaine un gros chèque d'un fonds en fiducie pour payer leur carte de membre dans un centre sportif, leur prêt hypothécaire ou les frais de scolarité de leurs enfants. Les gens ordinaires, que sont-ils censés faire ? Comment quitter un emploi qui nous convient mal si c'est cet emploi qui nous permet de payer nos factures ? Nos obligations financières peuvent nous empêcher de profiter d'une période sans emploi. »

C'est vrai, mais ce n'est pas une raison pour ne pas commencer. La meilleure façon de parvenir au succès, que vous cherchiez un emploi ou que vous en ayez déjà un, est de vous investir totalement dans ce que vous adorez faire. Le travail ne vous semblera alors pas vraiment du travail parce que pour vous, ce sera *facile*. Vous brillerez naturellement.

Si vous n'avez pas d'emploi, votre travail le plus difficile sera de surmonter vos craintes. Aussi surprenant que cela puisse paraître, vous ne mettrez pas plus de temps à trouver un emploi si vous consacrez moins de temps à la recherche.

En faisant ce que vous aimez, auprès de personnes que vous aimez, vous serez mieux placé pour trouver un emploi, et encore mieux placé pour trouver un emploi qui réunit les quatre éléments essentiels à la réussite (miser sur ses forces ; utiliser ses faiblesses à son avantage ; cultiver ses différences ; s'adonner à ses passions). Vous serez entouré de gens qui seront à même de constater votre engagement, votre passion, vos compétences et votre personnalité et qui auront envie soit de vous embaucher, soit de vous aider à trouver un travail.

De plus, faire autre chose tout en cherchant un travail fera de vous un candidat plus intéressant. Quand vous obtiendrez enfin l'entrevue tant attendue, vous aurez des choses à raconter et vous aurez probablement du plaisir à le faire. N'est-ce pas mieux que d'être obligé d'admettre que la seule chose que vous avez faite depuis trois ans, et sans succès jusqu'à ce jour, c'est de chercher un emploi ?

On m'a raconté l'histoire d'une femme qui avait accepté un emploi qu'elle n'aimait pas pour faire beaucoup d'argent. Trois ans plus tard, la société qui l'employait faisait faillite. Cela peut arriver. Une malchance. C'est ce qu'elle a dit de cette expérience que j'ai trouvé le plus déprimant : cette femme se sentait comme si elle n'avait pas travaillé au cours de ces trois années. Le pire, c'est qu'elle avait travaillé d'arrache-pied et qu'elle détestait ce qu'elle faisait. Elle avait l'impression d'avoir gaspillé trois années de sa vie.

Ne faites pas comme elle. Ne perdez pas votre temps, votre année. Livrez-vous à des activités qui vous enthousiasment, qui vous permettront d'apprendre, qui vous feront connaître de nouvelles personnes. Celles-ci

vous verront à votre avantage, comme vous l'êtes vraiment : passionné et efficace. Misez sur vos forces et développez-les. Utilisez vos faiblesses à votre avantage. Cultivez vos différences et faites des choses que vous aimez. Vous ne trouverez pas une meilleure façon de passer l'année.

Votre temps sera mieux utilisé si vous le consacrez à faire un travail que vous aimez vraiment. Vous ne sentirez alors pas vos efforts. Nous sommes en effet infatigables devant nos passions. Même le fait de travailler d'arrache-pied paraît facile.

15

Les choses qui comptent

Vivre ses passions, une question de sens

Je lisais un magazine au lit quand l'angoisse m'a envahi, partant du creux de mon ventre vers ma poitrine pour finalement irradier partout dans mon corps. C'était comme une poussée d'adrénaline après une peur soudaine, une sensation physique, mais plus lente, plus profonde et plus étendue qui se propageait jusqu'au bout de mes doigts et de mes orteils. J'avais chaud, je transpirais, j'étais faible. J'ai posé mon magazine et laissé glisser ma tête sur l'oreiller. Je pensais que j'étais en train de mourir.

Ma belle-mère est morte des suites d'un cancer qu'elle combattait depuis 10 ans. Quelques mois plus tard seulement, une de mes amies, dans la quarantaine, m'apprenait qu'elle avait dû subir une mastectomie peu après avoir découvert qu'elle avait une bosse à un sein. Quelques jours plus tard, un autre de mes amis me racontait que son associé, qui ne se sentait pas dans son assiette à son retour de vacances, était mort dans la semaine qui suivait d'un cancer foudroyant, avant même d'avoir le temps de l'apprendre. Il me racontait tout cela après m'avoir appris qu'il venait de perdre son beau-père, renversé par une voiture en traversant la rue.

Et j'étais là, dans mon lit, au beau milieu d'un article d'Atul Gawande sur la nécessité de repenser la prise en charge médicale en fin de vie, un article qui pose, avec beaucoup de discernement, la question de ce que devraient faire les médecins quand ils ne peuvent plus nous sauver la vie. L'auteur, qui a un grand pouvoir d'évocation, commence son article par l'exemple d'une femme, Sara Thomas Monopoli, qui était enceinte de son premier enfant quand ses médecins lui ont appris qu'elle allait mourir.

Pour autant que je le sache, je suis en bonne santé, Dieu merci. Mais c'est au milieu de cet article que la vérité m'a frappé. Pas seulement

intellectuellement, mais aussi émotivement et même physiquement : *je vais mourir*.

Chaque année, le Bureau of Labor Statistics des États-Unis mène une enquête sur l'emploi du temps des Américains, demandant alors à des milliers de personnes de noter comment elles passent chaque minute de chaque journée. Selon les données recueillies, la plupart passent en tout près de 20 heures par jour à dormir (8,68 heures), à travailler (7,78 heures) et à regarder la télévision (3,45 heures). Étonnant, n'est-ce pas ? Mais qui peut bien passer autant de temps à dormir ?

Devant ce genre de données, il est difficile de résister à la tentation de nous demander où nous nous situons par rapport aux autres. Regardons-nous plus ou moins de télévision ? Travaillons-nous plus ou moins ? Examiner comment nous utilisons chaque minute d'une journée est un exercice à la fois utile et intéressant. Il nous permet de savoir à quoi nous consacrons notre intelligence, nos actions et notre énergie.

Par ailleurs, le fait de savoir *à quoi* nous passons notre temps nous en apprend beaucoup sur nous-mêmes. Mais ce qui est le plus important, et totalement subjectif, c'est ce que ces activités signifient pour nous.

Dernièrement, j'ai lu un court article intitulé « Top Five Regrets of the Dying », écrit par Bronnie Ware, qui a soigné pendant plusieurs années des mourants retournés finir leurs jours chez eux. Le regret le plus souvent exprimé par ces personnes est celui de n'avoir pas eu le courage de vivre une vie plus en accord avec leur vraie personnalité, de s'être trop pliées aux attentes des autres. Le sentiment d'avoir trop travaillé arrive juste après.

Si nous voulons éviter d'éprouver les mêmes regrets à la fin de nos jours, deux solutions s'offrent à nous. Tout d'abord, nous pouvons bien sûr choisir de moins travailler et de vivre une vie qui nous ressemble davantage. Nous pourrions aussi décider de travailler tout autant, voire plus, en faisant des choses qui comptent pour nous, qui sont en accord avec notre personnalité. Des choses que nous considérons comme importantes et dignes d'intérêt.

En considérant les deux premiers motifs de regret comme un tout, on se rend compte que ce que les gens regrettent vraiment, ce n'est pas tant d'avoir trop travaillé que d'avoir autant travaillé à des choses qui n'avaient pas d'importance à leurs yeux. Si nous avons le sentiment que notre travail

compte pour nous, qu'il *correspond à notre personnalité,* nous n'aurons pas, à notre mort, l'un des principaux regrets qui hantent les mourants. Nous vivrons alors plus pleinement.

Cela ne veut pas dire que vous devriez vendre tous vos biens pour aller nourrir les plus démunis dans un autre pays. Évidemment, si ce changement de cap vous paraît la chose à faire, allez-y. Ce qui est important ici, c'est que votre vie corresponde à ce que vous êtes, et non à ce que les autres attendent de vous. Il est possible que vous deviez aller nourrir les plus démunis, mais cela pourrait aussi tout simplement vous amener à cuisiner pour votre famille.

Il faut déterminer *ce qui est important pour vous.* C'est essentiel. Bien sûr, vous voulez faire assez d'argent, avoir assez de vacances et vous sentir aimé et respecté par votre famille et vos amis. Cela, vous le saviez déjà. Vous devez aller plus loin.

Commencez par vous demander ce qui marche pour vous. Quelles sont les choses qui comptent dans votre travail et dans votre vie quotidienne ? Pourquoi les faites-vous ? Quels sont les aspects de votre vie qui sont des sources de fierté ? Quelle influence sentez-vous que vous avez sur les gens, les idées ou les choses qui comptent à vos yeux ?

Ensuite, penchez-vous sur ce qui n'a pas d'importance. À quoi consacrez-vous du temps sans que cela compte vraiment pour vous ? Qu'est-ce qui vous indiffère ?

Enfin, réfléchissez sur ce qui représente un fardeau pour vous. À quoi consacrez-vous du temps, que ce soit au travail ou dans votre vie personnelle, et qui est en contradiction avec ce qui compte pour vous ? Que faites-vous qui s'oppose à vos valeurs ? Qu'est-ce qui vous rend un peu mal à l'aise ?

Quand vous aurez terminé cet exercice, modifiez graduellement votre emploi du temps en vue de pouvoir un jour consacrer la plus grande plage horaire à des choses qui comptent pour vous. Vous ne pourrez probablement pas tout changer immédiatement. Il est possible, par exemple, que votre emploi ou votre employeur ne vous convienne pas. L'important, c'est de vous poser des questions. Vous serez bien plus productif et efficace si vous vous souciez de ce que vous faites et si votre travail a un sens pour vous.

Cet objectif est-il accessible à tous ? Difficile à dire. On pourrait croire que non, mais je me souviens d'une concierge de nuit très fière du ménage qu'elle faisait. Elle expliquait que les bureaux étaient beaux quand elle avait terminé et qu'elle sentait que son travail était important pour les personnes qui y travaillaient dans la journée. On ne peut pas déterminer de façon objective la valeur d'un emploi pour la personne qui l'occupe. Et l'argent n'est certainement pas une bonne mesure. Tout ce qui importe, en fait, est que ce travail compte pour la personne qui le fait.

Je me suis réveillé à six heures du matin et j'ai regardé mon magazine, encore ouvert à la page de l'article d'Atul Gawande, illustré d'une photo d'un fauteuil roulant vide auquel était accroché un ballon de fête. J'ai eu du mal à quitter cette photo des yeux. Encore une fois, j'ai senti un frisson d'angoisse et de tristesse qui irradiait du centre de ma poitrine dans l'ensemble de mon corps. Alors, j'ai pris une grande respiration, je me suis levé, j'ai pris une douche et je me suis assis à ma table de travail pour écrire ce chapitre et travailler à ce livre. Parce que pour moi, écrire, c'est quelque chose d'important.

Cette année, consacrez votre énergie
à ce qui est important, à ce qui a un sens pour vous.

16

L'importance de s'adapter

Enlever ses œillères

En levant les yeux du sentier que nous suivions depuis plusieurs heures, je me suis demandé où nous étions : j'étais perdu. Comme j'accompagnais un groupe de la National Outdoor Leadership School (NOLS) pour une randonnée en milieu sauvage de 30 jours, cela voulait dire que les 8 élèves de 16 à 24 ans qui me suivaient l'étaient aussi.

Les randonnées des groupes de la NOLS se font généralement hors des sentiers. Nous nous servons de cartes topographiques qui indiquent les caractéristiques physiques de la région (montagnes, ruisseaux, vallons, cimes) et nous trouvons notre chemin en comparant ce que nous voyons autour à ce qui est indiqué sur les cartes.

Tous les matins, nous convenons d'un objectif – l'endroit où nous voulons camper à la fin de la journée – et choisissons un parcours dans la nature sauvage pour y parvenir. Nous connaissons la direction générale à prendre et nous gardons le cap en observant notre environnement, par exemple en restant toujours à la droite de telle montagne, à la gauche de telle petite rivière, et en allant toujours en direction de tel pic escarpé. De temps en temps, nous tombons sur un sentier qui va dans la direction que nous suivons, alors nous l'empruntons. Cela facilite notre marche.

Il y a pourtant un danger à suivre un sentier : nous cessons alors de prêter attention à notre environnement. Comme la marche devient plus facile, nous laissons notre esprit vagabonder et nous négligeons d'observer la nature environnante. Nous fonçons donc d'un pas déterminé vers notre objectif, jusqu'au moment où nous levons la tête pour nous rendre compte, comme cela m'est arrivé ce jour-là, que nous ne savons plus où nous sommes. Notre objectif nous a aveuglés. Cela n'arrive pas qu'en randonnée.

Au travail comme dans notre vie privée, nous nous fixons toutes sortes de buts (démarrer une entreprise, atteindre des objectifs de vente, être un gestionnaire qui apporte du soutien à ses employés), puis nous décidons d'une stratégie pour les atteindre. Notre objectif est notre destination et notre stratégie, le sentier que nous empruntons pour nous y rendre.

Seulement voilà, il arrive que nous soyons si absorbés par le sentier choisi, c'est-à-dire la façon dont nous comptons atteindre notre objectif, notre méthode ou nos processus, que nous perdons de vue notre destination. Et nous passons à côté des occasions qui nous auraient propulsés vers cette destination.

C'est ce qui est arrivé à Sammy, un homme très religieux qui s'est retrouvé coincé chez lui durant une inondation. Après avoir grimpé sur son toit, il s'est mis à prier, demandant à Dieu de lui sauver la vie.

Il a d'abord vu une planche de bois passer près de lui, mais il l'a laissée passer, se disant que Dieu le sauverait. Après un certain temps, un homme est passé en bateau et lui a offert de l'emmener, mais il a refusé, arguant que Dieu le sauverait. L'eau a continué à monter et elle atteignait son cou quand un hélicoptère est arrivé pour le secourir, mais encore une fois, il a refusé parce que Dieu allait le sauver. Puis, il s'est noyé.

Avant d'avoir le temps de se rendre compte de ce qui lui arrivait, Sammy s'est retrouvé au paradis, où il a été accueilli par Dieu. « Pourquoi ne m'as-tu pas sauvé la vie ? » lui a-t-il demandé. « Mais j'ai essayé, lui a répondu Dieu. Je t'ai envoyé une planche, puis un bateau, et même un hélicoptère… »

Bien entendu, cette histoire n'est pas vraie, mais elle est utile. Sammy misait tellement sur sa stratégie, qui était de se faire sauver la vie par Dieu, qu'il a raté le sauvetage.

J'ai démarré mon entreprise il y a plus de 12 ans avec un plan d'affaires de 50 pages. Cet outil m'a été très utile. Grâce à lui, j'ai gardé le cap, évité les erreurs et mis sur pied une stratégie de croissance. Mais aujourd'hui, mon entreprise n'a rien à voir avec ce plan élaboré il y a 12 ans.

Durant ces 12 années, la conjoncture économique a évolué, et j'ai moi-même changé, tout comme mes clients et les occasions d'affaires. Si

j'avais tenu à suivre mon plan coûte que coûte, cela n'aurait pas fonctionné. Parce que j'ai observé l'évolution du contexte, j'ai mis mon plan au panier et j'en ai créé un nouveau, mieux en phase avec la réalité. Ainsi, j'ai pu faire croître mon entreprise.

Je me souviens d'avoir entendu une mère parler des difficultés auxquelles doivent faire face les parents d'un enfant autiste. « Je ne suis pas la mère que j'avais prévue, expliquait-elle, mais je suis celle que je dois être. » J'ai remarqué cette même attitude chez les grands gestionnaires. Ils peuvent avoir un plan de gestion, mais ils ne cessent de le modifier en fonction des forces et des faiblesses des employés qu'ils gèrent.

Prêtez attention à votre environnement et adaptez-vous au besoin. C'est la clé d'un leadership efficace, en plein air ou non.

Revenons au sentier sur lequel je m'étais perdu. J'ai dû mettre mon groupe d'étudiants au courant de la situation. J'en ai profité pour leur expliquer que, quand on se concentre trop sur le sentier, on risque de s'égarer. À un garçon de 16 ans qui me demandait, d'un ton sarcastique, comment nous allions retrouver notre chemin, j'ai demandé de proposer une solution. Il a évidemment suggéré de regarder la carte. Bien sûr. Mais il faut aussi regarder son environnement.

Si nous nous arrêtons régulièrement pour regarder où nous sommes rendus, retrouver nos repères et renouer avec nos forces, nos faiblesses, nos différences et notre passion, nous pouvons éviter de nous laisser entraîner inconsciemment dans la mauvaise direction.

Vous appuyer sur vos repères vous aidera à écarter vos œillères et à avancer dans la bonne direction.

17

L'utilité de l'échec

Ne pas capituler

Quand Calvin, mon professeur de musculation, m'a demandé de rester un peu après le cours, j'ai tout de suite demandé ce que j'avais fait. Quand il m'a expliqué que mon problème ne venait pas de ce que j'avais fait, mais plutôt de ce que *je n'avais pas fait,* soit rater mon coup, je n'ai pas tout de suite compris. En fait, je choisissais des poids visiblement trop légers pour moi, ce qui ne me menait nulle part. Pour que le muscle puisse grossir, il faut le travailler jusqu'à ce qu'il ne suive plus. Je devais donc utiliser des poids plus lourds, qui me mettraient en difficulté. Bref, je devais manquer mon coup.

Je me suis dit que c'était là une notion intéressante.

D'ailleurs, chaque fois que je demande à un groupe de cadres de m'indiquer les cinq principaux tournants dans leur carrière qui leur ont permis de faire un véritable bond en avant (et j'insiste toujours : pas un simple pas en avant, mais un *bond*), ils mentionnent au moins un échec : perte d'emploi, projet qui a avorté ou encore problème systémique, comme une récession. Ces difficultés les ont forcés à progresser.

Il n'empêche qu'en général, nous consacrons une énergie considérable à éviter jusqu'à la possibilité de l'échec. Selon Carol Dweck, une professeure de l'Université Stanford qui fait beaucoup de recherches pour comprendre ce qui explique que certaines personnes abandonnent dans l'adversité alors que d'autres luttent pour en triompher, ce serait une question d'attitude. Tout se passerait dans notre tête.

Les gens qui croient que leurs compétences sont innées ou qu'elles ne peuvent plus évoluer essaient d'éviter les échecs parce qu'un échec serait la preuve de leurs faiblesses. Ils aiment résoudre sans cesse les mêmes problèmes parce que cela renforce leur sentiment de compétence. Quand ils sont

enfants, ils refont sans se lasser le même jeu de patience plutôt que d'en essayer de plus difficiles. Une fois aux études, ils sont réticents à apprendre de nouvelles langues. S'ils deviennent PDG d'une société, ils sont portés à s'entourer de béni-oui-oui. Cette façon de faire leur permet de se sentir plus intelligents.

Par contre, ceux qui pensent que leurs compétences se développeront avec la persévérance et les efforts considèrent les échecs comme des occasions de s'améliorer. C'est quand ils apprennent quelque chose qu'ils se sentent intelligents, et non quand ils ne font pas d'erreurs.

Michael Jordan, peut-être le meilleur joueur de basketball du monde, fait partie du deuxième groupe, comme la majorité des personnes qui réussissent. Quand il était à l'école secondaire, il a été éliminé de l'équipe de basketball ce qui, de toute évidence, ne l'a pas découragé. Il a expliqué avoir manqué plus de 9000 tirs dans sa carrière et perdu près de 300 parties. À 26 reprises, on pensait qu'il allait faire le tir gagnant, mais il l'a raté. Il a ainsi échoué à de très nombreuses reprises dans sa vie, et c'est à ces échecs qu'il attribue son succès.

Si vous misez sur le développement de vos compétences, vous utiliserez vos échecs pour vous améliorer. Si, par contre, vous pensez qu'elles ne peuvent plus se développer, vous n'éviterez pas pour autant les échecs, mais ils ne vous permettront ni d'apprendre ni de vous améliorer.

En affaires, nous devons toutefois choisir avec circonspection dans quelles circonstances nous pouvons repousser nos limites. Dans les situations où les conséquences et le risque sont importants, il est judicieux de nous en tenir à nos compétences avérées. En revanche, quand le risque est plus faible et les conséquences d'un échec sont moins importantes, nous aurions avantage à nous mettre à l'épreuve. N'oubliez pas que c'est en prenant des risques et en commettant des erreurs que nous apprenons, que nous nous améliorons et que, ultimement, nous réussissons. Nous ne devrions pas laisser passer l'occasion.

Retenez que vous pouvez changer d'attitude et favoriser ainsi vos chances de réussite. Carol Dweck a travaillé avec des enfants pour leur apprendre à croire en leur capacité à développer leur intelligence. Or, ces enfants ont par la suite travaillé plus fort, ils ont fait preuve de plus de

persévérance et ils ont mieux réussi des problèmes mathématiques qu'ils avaient auparavant abandonnés parce qu'ils pensaient ne pas pouvoir les résoudre.

C'est donc votre attitude qui déterminera, en définitive, si vous pourrez ou non tirer le meilleur parti possible de votre potentiel. C'est d'ailleurs la même chose pour une équipe. Si vous voulez faire progresser la vôtre, donnez à vos employés des tâches au-dessus de leurs capacités. Dites-leur que vous vous attendez à ce qu'ils y travaillent un certain temps et à ce qu'ils s'efforcent de réussir, que vous savez que ces tâches leur prendront du temps et que vous vous attendez à ce qu'ils fassent des erreurs, mais que vous savez qu'ils peuvent y arriver.

Pour améliorer votre propre performance, fixez-vous des objectifs ambitieux. La probabilité que vous atteigniez ces objectifs devrait idéalement être de l'ordre de 50 % à 70 %. Selon David McClelland, qui était psychologue et chercheur à l'Université Harvard, c'est en effet la zone idéale pour devenir très performant. Une fois vos objectifs fixés, demandez-vous à chaque échec ce que vous devriez faire différemment, puis recommencez. C'est ce qu'on appelle la pratique. Et je vous rappelle que vous devriez vous exercer 10 000 heures pour devenir un expert, et ce, quel que soit votre point de départ.

Quand je suis retourné faire de la musculation avec Calvin, j'ai choisi des poids deux fois plus lourds. Littéralement. Tout ce que j'en ai retiré, c'est une tendinite au coude, que je soigne avec du repos et de la glace. Comme quoi, on peut faire des erreurs même en essayant d'en faire. J'imagine que cela signifie que j'apprends.

Inévitables, les échecs sont aussi utiles que formateurs. N'abandonnez pas : concentrez-vous sur vos objectifs pour l'année. Cela vous rapportera.

18

L'incertitude : un contexte à gérer

Éviter la paralysie

Il existe, en Utah, un groupe de maisons assez bizarres, à moitié effondrées. Elles ont des fenêtres bouchées avec des panneaux de bois, les toits ont été retapés avec des bâches bleues qui claquent au vent et certains murs manquent. Pourtant, des gens y vivent. Le plus étrange, c'est qu'il s'agit de maisons dont la construction n'a jamais été terminée. Cela n'a rien à voir avec la débâcle de l'immobilier, ce n'est pas une conséquence de la pauvreté, pas plus qu'un choix architectural.

Un manque de motivation explique tout simplement un tel état de fait. Les habitants de ces maisons sont des mormons intégristes chassés de l'église mormone en raison de leur pratique de la polygamie. Leur dernier chef connu, Warren Jeffs, avait l'habitude de prédire la fin du monde dans les six mois à venir. Or, si vous pensez que la fin du monde est pour très bientôt, quel intérêt aurez-vous à terminer la construction de votre maison ?

Quand j'ai décrit ces maisons à Anne, une cadre supérieure dans une importante banque commerciale, cela l'a fait rire ! « C'est exactement ce que je fais », m'a-t-elle expliqué. Elle n'habitait certes pas une maison à moitié construite, mais elle était paralysée par l'incertitude. Elle avait laissé tomber la réunion qu'elle tenait habituellement tous les trimestres avec son équipe pour la simple raison qu'elle ne savait pas ce qu'elle aurait bien pu y dire. Quel serait le rôle de ses employés dans deux mois ? Leurs priorités changeraient-elles ? L'équipe, elle-même, existerait-elle encore ? Rien n'était sûr.

Elle savait naturellement que c'était une erreur d'annuler cette réunion. Pourtant, elle l'avait fait, tout comme elle avait laissé tomber beaucoup de tâches de gestion courante. Elle annulait régulièrement des réunions avec ses subalternes et faisait même l'impasse sur des rencontres d'évaluation de rendement des employés et de déroulement de carrière.

Après tout, il y avait fort à parier qu'ils ne feraient pas leur carrière au sein de son équipe.

Elle-même était débordée, elle manquait d'employés et se sentait stressée et vulnérable. Pour couronner le tout, les employés qui travaillaient avec elle ne demandaient pas non plus à la rencontrer. Ils se posaient des questions, mais ils adoptaient un profil bas et évitaient par-dessus tout de faire des vagues. Parce qu'on ne sait jamais : si un employé se pointe au moment où vous travaillez à un plan de mise à pied, vous pourriez vous rappeler sa présence et ajouter son nom sur la liste. Tout le monde essaie donc d'avoir l'air occupé et fait un grand détour pour ne pas passer devant votre bureau en allant aux toilettes.

Quand nous sentons que notre avenir est menacé, nous avons beaucoup de difficultés à fonctionner au présent. Que faire dans ce cas ?

David McClelland, le professeur de psychologie de l'Université Harvard dont j'ai parlé un peu plus tôt, a écrit un livre intitulé *Human Motivation*. C'est un livre de 688 pages, mais comme la fin du monde pourrait bien arriver dans six mois, je vais vous en donner un résumé. Nous sommes tous motivés par trois besoins :

1. La réalisation, soit le désir d'atteindre des objectifs de plus en plus difficiles.
2. L'affiliation, soit le désir d'être aimé, apprécié.
3. Le pouvoir, un besoin qui peut prendre deux formes :
    - le pouvoir personnel, soit le désir d'avoir une influence sur sa propre vie et de se respecter ;
    - le pouvoir social, soit le désir d'avoir une influence sur les autres et d'en être respecté.

Les personnes qui ont l'occasion de se réaliser, de se sentir en affiliation avec d'autres et d'exercer un pouvoir seront motivées et mobilisées, et ce, même si elles n'ont pas une vision claire de ce que leur réserve l'avenir.

Plutôt que de vous inquiéter de ce que sera votre vie demain, vous devriez combler ces trois besoins dès maintenant. Posez-vous donc les questions suivantes :

1. Votre travail a-t-il un sens pour vous et vous offre-t-il assez de défis ? Votre probabilité de réussite doit être d'environ 50 %.

2. Êtes-vous en relation avec d'autres personnes, que ce soit au travail ou dans votre vie sociale, des personnes que vous appréciez et de qui vous êtes proche ?
3. Avez-vous l'impression que votre travail, qu'il soit rémunéré ou non, est reconnu ? Avez-vous une influence sur les décisions prises et sur les résultats ?

Si vous avez répondu par l'affirmative à chacune de ces questions, bravo, vous êtes motivé. Si ce n'est pas le cas, vous devriez envisager un autre travail immédiatement.

Tout d'abord, assurez-vous d'avoir des objectifs clairs et l'autonomie nécessaire pour les atteindre. Il est aussi important que votre travail vous semble intéressant et qu'il présente des défis.

Ensuite, vous devez trouver l'occasion de collaborer avec d'autres personnes. En période d'incertitude, les employés ont tendance à adopter une attitude plus stratégique et à soupçonner leurs collègues de vouloir monopoliser l'attention, de prendre tout le crédit et de travailler aux projets les plus intéressants. La collaboration contribue à instaurer un climat de confiance.

Enfin, soyez à l'affût des occasions de donner votre opinion sur la façon dont les tâches devraient être accomplies. Au besoin, demandez à ce que votre participation soit reconnue.

Anne s'est rendu compte que, même si elle faisait partie des cadres de la banque, elle était aussi paralysée que ses employés par l'incertitude qui planait sur l'avenir. Je l'ai revue quelques semaines plus tard. Depuis notre rencontre, elle avait eu un entretien individuel avec chacun des directeurs qui travaillaient pour elle. Elle s'était alors assurée qu'ils pouvaient tous travailler à un projet qui les intéressait et qui présentait des défis. Elle avait aussi veillé à ce qu'au moins un de leurs projets exige un travail d'équipe. Elle m'a raconté qu'elle avait trouvé le troisième besoin beaucoup plus difficile à combler parce qu'elle ne trouvait pas que le travail effectué jusque-là avait été très important. Elle avait donc donné à ses directeurs un pouvoir quant à la façon dont ils allaient mener leurs projets à terme et elle comptait surveiller les occasions de reconnaître leur travail à mesure qu'il progresserait.

Conséquence non négligeable, l'exercice avait aussi eu un effet galvanisant sur elle et il l'avait motivée. Ce défi (besoin de réalisation) lui avait

permis à la fois d'établir des liens avec des collègues (besoin d'affiliation) et de leur donner du pouvoir (besoin de pouvoir).

Anne est allée encore plus loin : elle a rencontré son supérieur et elle a eu la même conversation avec lui qu'elle avait eue avec ses propres employés. Elle a passé ses projets en revue et, avec lui, a établi des objectifs qu'elle pensait être en mesure d'atteindre, mais sans en être certaine. Il s'agissait d'objectifs qui lui permettaient de mettre à profit ses forces et d'utiliser ses faiblesses à son avantage, qui faisaient appel à ses compétences particulières et qui la passionnaient.

Elle a ensuite demandé à deux de ses collègues, avec qui elle aimait particulièrement travailler, de collaborer à ses projets, puis elle a fixé avec son supérieur la date à laquelle ils regarderaient ensemble le travail effectué. S'il y avait lieu, il s'engageait à reconnaître publiquement ce travail.

Cette démarche peut paraître un peu forcée, mais elle fonctionne. Et pour obtenir ce que nous voulons, nous avons parfois besoin de travailler un peu plus fort. C'est particulièrement le cas quand l'avenir est incertain, que nos objectifs sont flous et que nous nous sentons paralysés.

Si vous ne savez pas exactement de quoi votre prochaine année devrait être faite, si vos objectifs ne sont pas parfaitement clairs, ce n'est pas très grave. L'important est de créer les bonnes conditions : vous devez avoir des défis à relever, sentir que vous êtes apprécié et avoir le sentiment que vous êtes respecté. Vous aurez alors la motivation nécessaire pour continuer d'avancer dans la bonne direction. Même si vous n'avez pas de plan. Même si vous ne connaissez pas votre destination.

Il est temps pour vous de choisir si vous voulez vivre dans une maison à moitié construite en attendant la fin du monde ou si vous préférez, comme Anne, consacrer le temps que vous avez à réparer votre maison avec vos collègues, même si vous ne savez pas combien de temps il vous reste. Savez-vous que certaines personnes ont habité ces maisons durant des années ?

On ne sait jamais, la fin du monde pourrait arriver dans six mois. Mais ces six mois, vous pourriez les passer à faire un travail mobilisateur, en lien avec les autres et en ayant prise sur ce que vous faites.

Ne vous laissez pas paralyser par un avenir incertain.
Continuez d'avancer.

19

Le flegme, cette qualité à développer

Ne pas juger précipitamment

Chez les bouddhistes, on raconte l'histoire d'un fermier pauvre dont un cheval s'était enfui. Tous ses voisins étaient alors venus le voir, avec sympathie, plaignant sa malchance, ce à quoi il répondait invariablement : « Qui sait ? » Le jour suivant, le cheval était de retour, suivi de plusieurs autres. Ses voisins s'étaient alors extasiés sur sa chance. Le fermier avait encore répliqué : « Qui sait ? » Quelques jours plus tard, le fils du fermier, qui tentait d'apprivoiser un des chevaux sauvages, avait fait une chute et s'était cassé la jambe. « Quelle malchance ! » s'étaient exclamés les voisins. « Qui sait ? » La semaine suivante, l'armée entrait dans le village, mobilisant tous les jeunes hommes, mais voyant la jambe cassée du fils du fermier, ils ne l'ont pas recruté. « Quelle chance extraordinaire ! » avaient affirmé les voisins. Ce à quoi il continuait de répliquer inlassablement : « Qui sait ? »

Ma vie est une longue suite de hasards. Cela a commencé par ma conception, en dépit de tous les efforts de contraception de mes parents. Bien plus tard, alors que j'avais prévu étudier en sciences politiques à l'université, c'est un hasard qui m'a fait bifurquer. Au printemps de ma première année, un voyage de vélo auquel je devais participer a été annulé parce que l'organisateur s'était cassé le bras. Je suis donc allé en excursion de camping, ce qui a changé ma vie. J'ai abandonné les sciences politiques et j'ai commencé à donner des formations sur le leadership au cours d'excursions en plein air. Durant une de ces excursions, j'ai rencontré ma femme.

Par la suite, j'ai fondé une entreprise prospère de consultation en leadership avec beaucoup d'employés et plusieurs bureaux dans le monde. Puis, le hasard a voulu que cette entreprise s'effondre avec l'économie et les tours jumelles. Je me suis alors rendu compte, après un peu d'introspection et une bonne thérapie, que je n'aimais pas l'entreprise que j'avais mise sur

pied. Je l'ai donc recréée de façon différente, faisant en sorte qu'elle soit beaucoup plus petite, plus viable et plus épanouissante pour moi.

Ces aléas de la vie ne m'ont pas tous rendu heureux immédiatement, mais ils se sont tous révélés d'importants catalyseurs qui m'ont rapproché de la vie que je suis très heureux de vivre maintenant.

Il nous arrive souvent d'avancer avec l'impression d'avoir perdu la maîtrise de notre vie. Je me souviens de longues conversations que j'ai eues avec Eleanor sur le moment idéal pour avoir notre deuxième enfant. Deux fausses couches plus tard, nous avons dû nous rendre à l'évidence : cela ne dépendait pas de nous. Quand Sophia est finalement arrivée dans notre vie, nous avons su qu'il n'aurait pas pu y avoir de mauvais moment.

Certains hasards peuvent paraître relativement anodins. Une conversation agréable avec un inconnu. La lecture d'un poème posé sur un bureau. Un accrochage mineur avec la voiture qui nous précède. Ce n'est parfois que des années plus tard que nous prenons conscience de l'importance qu'ils ont eue dans notre vie. D'autres hasards sont si majeurs que nous savons immédiatement qu'ils changeront notre vie. Imaginez que vous gagniez 10 millions de dollars grâce à un billet de loterie que vous ne saviez même pas avoir, comme c'est arrivé à une femme en Australie. La perte d'emploi entre aussi dans cette catégorie.

Ce que nous ignorons, par contre, c'est comment notre vie sera changée par cet événement. Toutes les recherches indiquent que nous sommes en fait très mauvais pour prévoir comment nous nous sentirons par rapport aux événements qui nous frapperont. Les gagnants à la loterie ne sont pas plus heureux qu'avant et les paraplégiques ne le sont pas moins.

J'ai même remarqué que certaines personnes qui avaient perdu leur emploi semblaient plus heureuses qu'avant, qu'elles étaient presque soulagées. Ce n'est bien sûr pas le cas de tout le monde, mais souvent, la crainte de perdre son emploi est pire que la mise à pied elle-même. Je connais bien des travailleurs qui, d'une part, détestent leur emploi, mais qui, d'autre part, ont peur de le perdre. À la fois inquiets et coincés, ils sont donc malheureux sur tous les tableaux. Une fois qu'ils ont perdu leur emploi, ils peuvent avancer.

Daniel Gilbert, professeur de psychologie à l'Université Harvard, a expliqué ce phénomène dans un article paru dans *The New York Times* :

après une mauvaise nouvelle, nous commençons par pleurer, puis nous essayons d'en tirer le meilleur parti possible et nous changeons nos comportements et notre attitude. Or, quand l'avenir est incertain, nous restons malheureux, en attente.

Il faut pourtant bien affronter les aléas de la vie. C'est ici que les travaux de Carol Dweck de l'Université Stanford, dont j'ai parlé précédemment, nous seront utiles. Ses nombreuses recherches visant à comprendre pourquoi certaines personnes plient devant l'adversité, tandis que d'autres tentent d'en triompher, indiquent que celles qui croient que leurs compétences sont innées abandonnent rapidement parce que les obstacles marquent leurs limites. Si elles se heurtent à un mur, elles pensent ne rien pouvoir y faire, ni maintenant ni plus tard. Toutefois, si elles pensent que leurs compétences peuvent être développées avec de la persévérance et des efforts, elles sont portées à travailler pour relever les défis et considèrent l'adversité comme une occasion de s'améliorer.

Il faut retenir que, en changeant d'attitude, nous pouvons améliorer nos résultats. Souvenez-vous des enfants auxquels Carol Dweck avait appris qu'ils pouvaient développer leur intelligence, et qui ont travaillé plus fort, avec plus de persévérance : ils ont réussi à résoudre des problèmes mathématiques qu'ils avaient auparavant jugés comme trop difficiles pour eux.

Qu'on appelle cela le destin, la volonté divine ou un accident, la chance tourne. Nous pouvons bien faire tous les plans que nous voulons, nous n'avons pas la maîtrise complète de nos vies. Nous avons du pouvoir, par contre, sur notre façon d'en affronter les aléas, qu'ils soient favorables ou non.

Depuis le début de l'année, vous avez peut-être été chanceux, ou malchanceux. Qui sait ? Mais si vous misez sur vos forces, utilisez vos faiblesses à votre avantage, cultivez vos différences et vous adonnez à vos passions, vous pouvez être certain que vous êtes au bon endroit et que vous faites les bonnes choses, quels qu'en soient les résultats à court terme. Cette pensée devrait vous aider à garder les deux pieds sur terre, tant dans vos succès que dans vos échecs.

Il est toujours trop tôt pour juger de vos succès comme de vos échecs.

20

L'année comme horizon

Définir ses priorités pour l'année

Un dimanche, alors que nous nous apprêtions à aller bruncher avec mes beaux-parents, j'ai vérifié qu'il s'agissait bien d'un buffet. J'adore les buffets, ce qui inquiète ma femme. Je l'ai rassurée, mais quelques heures plus tard, alors que j'étais déjà plein, je me suis tout de même resservi un peu de dessert.

Mon problème, avec les buffets, c'est qu'il y a trop de choix et qu'on a accès à tout ce choix pour le même prix. Une combinaison dangereuse. J'aime la variété et j'adore avoir la possibilité de goûter à différents plats. Je prends donc un peu de tout, mais cela finit par faire vraiment beaucoup. Résultat, quand je pars, je me sens mal et, bien sûr, je regrette d'avoir trop mangé. Pourtant, même si je sais comment mon repas va finir, je recommence chaque fois.

Nous avons souvent ce genre de problème quand vient le temps de gérer notre horaire. Comme il y a tellement de choses à faire, de gens intéressants à rencontrer, d'activités que nous aimons, de causes louables et d'occasions à saisir, il devient très difficile de faire un choix. Nous essayons donc de tout faire.

La majorité des systèmes de gestion du temps ne nous aident pas à faire des choix : ils visent à trouver comment tout faire en moins de temps. C'est une erreur, tout comme c'est une erreur de vouloir goûter à tout dans un buffet. Il n'est pas possible de tout faire sans s'épuiser à la tâche.

Devant un buffet, si l'on ne veut pas se retrouver après le repas avec le sentiment d'avoir trop mangé, il faut choisir un moins grand nombre de plats. Et dans la vie, il faut faire moins de choses. Il faut donc planifier de façon stratégique ce que nous décidons de faire et, ce qui est parfois plus

difficile, ce que nous laissons tomber. Après bien des essais et bien des erreurs, j'en suis arrivé à un nombre idéal : cinq.

J'ai donc décidé de me fixer cinq priorités pour l'année. Trois d'entre elles sont liées au travail et les deux autres sont d'ordre personnel. Tout ce que je fais, ou presque, doit être en lien avec l'une de ces cinq priorités. Si ce n'est pas le cas, je refuse poliment.

Si j'ai fixé le nombre de mes priorités à cinq, c'est tout simplement parce que dans mon cas, cela semble fonctionner. Je couvre la majorité de mes occupations, mais ce n'est pas trop : je ne me sens pas débordé. Il est possible que pour vous, le nombre de priorités idéal soit de trois, ou de sept, par exemple. L'important, c'est que cela fonctionne pour vous. Vous le saurez si vous avez un sentiment d'accomplissement dans chacune de vos priorités et que vous n'avez pas l'impression de perdre la maîtrise des événements.

Si j'ai choisi un horizon d'un an, c'est parce cette durée convient à un objectif à long terme. La vie, c'est trop long ; un mois, c'est trop court. De plus, nous sommes habitués à découper notre vie en années. Il n'y a qu'à penser aux années scolaires, aux anniversaires, aux différentes fêtes (religieuses ou non), à notre salaire annuel et aux évaluations de rendement. Par ailleurs, une année nous donne le temps de faire des progrès, mais cet horizon n'est pas assez long pour que nous nous perdions en cours de route.

Les priorités que vous devriez vous fixer dépendent bien sûr de votre vie. Voici les miennes :

Travail

1. Offrir un excellent service à mes clients actuels
2. Attirer d'autres clients
3. Écrire et prononcer des conférences sur mes idées

Vie privée

1. Être présent pour ma famille et mes amis
2. M'amuser et prendre soin de moi

La plupart de ces priorités ne sont pas clairement mesurables, mais ce n'est pas important. Après tout, il ne s'agit pas d'objectifs à atteindre.

Il faut résister à la tentation de tout transformer en objectifs. Il s'agit plutôt d'axes prioritaires qui doivent correspondre à ce à quoi vous voulez consacrer votre temps. Si vous le voulez, vous pouvez ensuite vous établir des objectifs liés à chacune de vos priorités.

Votre liste sera nécessairement différente de la mienne. L'important, c'est qu'elle soit le résultat d'une bonne réflexion. Quels sont les cinq éléments auxquels vous voulez accorder la priorité dans la prochaine année ? Ils doivent être assez importants parce que vous leur consacrerez presque tout votre temps : à la fin de l'année, vous devrez pouvoir vous dire que vous n'avez pas perdu votre temps.

Pour reprendre l'exemple du buffet, vous devez avoir une assiette assez grande pour y mettre cinq plats, mais pas plus. Comme vous n'en choisirez que cinq, vous devez vous assurer qu'ils sont assez nourrissants et savoureux pour vous satisfaire.

Vos priorités aussi doivent être satisfaisantes. Pour qu'elles le soient, elles doivent s'appuyer sur vos forces, vos faiblesses, vos différences et vos passions. Il est aussi important qu'elles vous permettent de relever des défis, de collaborer avec d'autres personnes et de vous attirer une certaine reconnaissance.

Quand vous aurez dressé une liste d'environ cinq priorités en tenant compte de ces éléments, vous devrez prendre des décisions difficiles pour rejeter ce qui n'y correspond pas. J'ai décidé de me retirer du conseil d'un organisme que je considère comme très utile parce que cela me demandait beaucoup trop de temps et ne s'inscrivait pas clairement dans mes cinq priorités. Mais comme c'est important pour moi d'apporter ma contribution à la collectivité, je fais du bénévolat avec ma famille, ce qui s'inscrit dans ma priorité « Être présent pour ma famille et mes amis ».

Une fois vos priorités fixées, engagez-vous à y consacrer 95 % de votre temps. Les 5 % restants peuvent être utilisés pour autre chose, parce que vos priorités ne peuvent pas tout couvrir. Vous devez disposer d'une certaine latitude pour accepter d'aider un collègue dans un projet qui ne s'inscrit pas dans vos priorités, vous occuper de l'entretien de votre auto et même lire tous les articles que vous *devez* lire sur le nouveau iPad (pour l'achat duquel vous aurez fait la file !). C'est à toutes ces activités que doivent servir les 5 % qui ne sont pas consacrés à vos priorités. Prenez garde,

si cette catégorie finit par occuper 20 % de votre horaire, cela signifie que vous investissez trop de temps aux priorités des autres, à des activités sans importance ou à des obligations d'ordre pratique.

Il peut arriver que deux priorités entrent en conflit. C'est ce qui m'est arrivé quand on m'a invité à une conférence TEDx à Mexico. J'ai une grande admiration pour les conférences TED et TEDx et aller y exposer mes idées s'inscrit très certainement dans ma priorité « Écrire et prononcer des conférences sur mes idées ». Les dates de cette conférence entraient cependant en conflit avec celle d'une fête prévue pour célébrer le quarantième anniversaire d'Eleanor et le soixante-dixième de son père. L'offre était très tentante, et je mentirais si je disais que je n'ai pas envisagé d'accepter, mais j'ai finalement refusé.

Aucun mode d'emploi ne peut nous aider à établir l'ordre de nos priorités. Quand elles entrent en conflit, nous savons la plupart du temps ce que nous devrions faire. Si ce n'est pas le cas, voici un conseil pour vous aider à trancher : demandez-vous comment vous avez réparti votre temps entre vos différentes priorités ces derniers temps. S'il y en a une qui a été mise de côté, donnez-lui la préséance. Vous pourrez ainsi rééquilibrer votre emploi du temps. Si vous n'arrivez toujours pas à trancher, prenez n'importe laquelle. Toutes deux s'inscrivent de toute façon dans votre liste de priorités.

La semaine dernière, je suis retourné dans un restaurant où on servait un buffet, ce qui ne m'était pas arrivé depuis longtemps. J'avais un peu d'appréhension, mais j'étais bien résolu à suivre ma ligne de conduite. J'ai trouvé cela difficile de me passer de beaucoup de plats appétissants, mais j'ai gardé mon sang-froid et je me suis limité à une assiette contenant cinq choix. Quand je suis parti du restaurant, je me sentais bien, ce qui était pour moi une première.

Organisez votre année autour des cinq priorités qui feront la plus grande différence dans votre vie.

OÙ EN SOMMES-NOUS?

Misez sur vos forces, utilisez vos faiblesses à votre avantage, cultivez vos différences et adonnez-vous à vos passions. Cette recette fera de votre année et de votre vie une source de satisfaction et d'enrichissement. Si vous réussissez à éviter un certain nombre de pièges, comme la peur de l'échec, la paralysie, les œillères ou un jugement trop rapide, vous pourrez faire ce que vous aimez, tout au long de l'année.

Une fois vos priorités annuelles établies, c'est-à-dire les sphères auxquelles vous devriez consacrer la majorité de votre temps, vos problèmes d'horaire ne seront pas réglés pour autant. Vos journées continueront d'être remplies d'obligations diverses (certaines importantes, d'autres non) qui vous détourneront de vos priorités, c'est-à-dire de ce que vous savez être important.

Vous devrez régler ce problème au jour le jour, parce qu'une année se vit une journée à la fois. Et c'est ce qui fera l'objet de la troisième partie de ce livre.

TROISIÈME PARTIE

Un jour à la fois

Respecter ses priorités

Vous avez franchi une étape très importante en décidant de vos priorités pour l'année. La majorité des gens n'y pensent pas quand ils se dirigent, avec beaucoup de détermination, vers un objectif qui n'est finalement pas très clair. S'y consacrer *réellement,* jour après jour, c'est une tout autre histoire. J'avoue que cette difficulté m'a pris par surprise.

J'avais enclenché un processus pour trouver mes repères. Un peu comme si j'avais appuyé sur l'icône de position de Google Earth, je m'étais élevé au-dessus de mon univers pour en avoir une vue d'ensemble, j'avais exploré différents aspects de ma personnalité (acteur, médecin, rabbin, gestionnaire de placements) et j'avais découvert que je pouvais tous les intégrer dans mon travail de consultant, ce qui me permettrait au surplus de devenir un meilleur consultant. Tout ce que je devais faire, c'était changer ma *façon* de travailler pour tirer pleinement parti de mes forces, de mes faiblesses, de mes différences et de mes passions.

Je suis ensuite redescendu vers mon point d'ancrage, qui se trouvait un peu à côté de mon point de départ et qui correspondait davantage à la personne que j'étais vraiment et que j'avais décidé d'être. Ce point d'ancrage me permettait de mieux utiliser le temps dont je disposais, de le consacrer, de façon délibérée, à des occupations que je jugeais profitables et dignes d'intérêt, c'est-à-dire à mes priorités. C'était électrisant d'avoir trouvé ce qui me convenait aussi bien, d'avoir défini les sphères auxquelles j'accorderais la priorité, qui me rendraient heureux et dans lesquelles je serais vraiment bon.

Puis, le lundi matin est arrivé. Allez comprendre pourquoi, même si la voie à suivre était extrêmement claire pour moi, je continuais à faire la même chose qu'avant. Vendre les mêmes projets, confier des mandats aux mêmes consultants, suivre les mêmes méthodes qui me mèneraient exactement où j'étais avant plutôt qu'à l'endroit où je voulais aller.

J'ai bien tenté de revenir vers ma voie. J'y pensais. À un moment, j'ai pris quelques heures pour essayer d'écrire un article. Je ne l'ai pas terminé. D'autres tâches, que je considérais comme du *vrai* travail, m'ont occupé, puis j'ai renoncé. Après quelques mois, je ne suivais plus du tout mon plan. J'avais besoin d'un système qui m'aiderait à gérer mon emploi du temps de façon rigoureuse et méthodique.

Je me suis intéressé à toutes sortes de systèmes de gestion du temps, mais aucun ne répondait à mes besoins. Ils étaient trop compliqués, ils demandaient trop de temps ou ils ne visaient que l'accomplissement de toutes les tâches. Mon problème était justement que j'essayais de tout faire. Résultat : les seules tâches que je menais à bien étaient celles qui paraissaient les plus urgentes.

Graduellement, j'ai élaboré mon propre système pour me recentrer sur mes priorités et me prémunir contre les distractions. C'est ainsi que chacun de mes pas, des gestes que je faisais, des appels que je passais, des moments où je travaillais à l'ordinateur, me permettait de progresser dans la voie que j'avais choisie pour ma carrière et ma vie personnelle.

La préparation d'un plan quotidien m'a été d'un très grand secours. J'ai structuré mes journées de façon à ce que mon horaire me permette de devenir le type de consultant que je voulais devenir. Cela signifiait que je devais décider, à l'avance, à quoi je voulais consacrer du temps ou non. J'avais besoin d'une liste de tâches (pas trop remplie) et d'un agenda tenant vraiment compte de qui j'étais et de ce que je voulais accomplir. Je devais aussi prévoir des rappels qui m'aideraient à rester sur la bonne voie.

En fait, il est beaucoup plus difficile de nous consacrer à un travail qui compte pour nous qu'à un travail moins important. Et la tentation d'y échapper ne nous quitte jamais. Nous avons donc besoin d'une certaine structure. Pas trop lourde, parce qu'il ne faut pas qu'elle nous nuise, mais qui encadre assez pour nous aider à progresser vers notre but.

Chaque matin, je commence ma journée en me posant quelques questions. Suis-je bien préparé pour cette journée, pour qu'elle soit productive ? Y ai-je pensé ? L'ai-je planifiée ? Ai-je pris en compte les risques qui pourraient me détourner de mes objectifs ? Est-ce que mon plan pour la journée me permettra de rester centré sur mes priorités pour l'année ?

Les prochains chapitres vous aideront à vous préparer à chacune de vos journées – et à les vivre – de sorte que vous puissiez répondre « oui », sans hésitation, à toutes ces questions. Après vous avoir expliqué l'importance de penser à l'avenir, je vais m'intéresser à la meilleure façon de créer un plan pour les tâches à accomplir en fonction de vos objectifs pour l'année et de choisir expressément ce que vous *ne devez pas faire* et qui serait une distraction. Je vous indiquerai comment utiliser votre agenda pour que vous respectiez votre liste de tâches. Ensuite, je vous montrerai comment un petit bip et quelques minutes en soirée peuvent vous aider à garder le cap sur vos objectifs. Finalement, nous arriverons à l'élaboration du plan de 18 minutes, qui deviendra votre outil pour vous assurer que vous faites ce que vous devriez vraiment faire, chaque jour.

Ainsi, ces chapitres vous montreront la voie à suivre pour que vos journées répondent à vos besoins, une voie qui vous fera vivre une année vraiment épanouissante.

21

La leçon d'une descente en vélo de montagne

Planifier

J'étais avec mon ami Win. Nous observions une pente abrupte de trois mètres que nous nous préparions à descendre en vélo de montagne. Lui, ravi, anticipait déjà le plaisir. Moi, j'étais loin d'être sûr. Nous sommes montés un peu plus haut pour prendre notre élan. Il a enfourché son vélo, a pédalé un peu pour prendre de la vitesse, puis a dévalé la pente sans se laisser ralentir par les roches, les racines et les souches qui la parsemaient.

C'était mon tour. J'ai eu une poussée d'adrénaline. Mon cœur battait la chamade, mes mains tremblaient. J'ai essayé de donner quelques coups de pédale et j'ai pris un peu de vitesse. Je sentais le sol escarpé sous ma roue avant et j'ai commencé à descendre, surveillant ma vitesse tandis que je contournais les obstacles. Soudainement, j'ai frappé quelque chose, et mon vélo s'est brusquement arrêté. Ce qui n'a malheureusement pas été mon cas. Je suis passé par-dessus mon guidon et je me suis retrouvé par terre, à côté de mon vélo dont la roue tournait dans le vide.

Win riait en me demandant si tout allait bien. Ça allait, mais qu'est-ce qui avait bien pu se passer ? Nous n'en avions pas la moindre idée, ni lui ni moi. J'ai donc repris mon vélo, remonté la pente et recommencé. Et pas seulement la descente. Tout s'est répété : montée d'adrénaline, contournement des obstacles, arrêt brusque et chute spectaculaire. Win riait de plus belle. J'étais officiellement digne du film *Le jour de la marmotte*. J'ai remonté la pente, puis j'ai tout recommencé, plusieurs fois. J'ai dû essayer de descendre cette pente cinq fois avant de comprendre la cause du problème. C'était moi.

Pour passer par-dessus les obstacles, un vélo de montagne doit rouler assez vite. Et plus l'obstacle est gros, plus la vitesse doit être grande. Sur le parcours, il y avait une grosse roche qu'il était impossible d'éviter. Chaque fois que j'y arrivais, je serrais inconsciemment mes freins. Cela me ralentissait

juste assez pour que la roche devienne un obstacle insurmontable. Je devais aller plus vite pour continuer d'avancer. J'ai remonté la pente et j'ai réessayé. Je ne quittais pas la roche des yeux en prenant de la vitesse, puis j'ai serré les freins et je suis, encore une fois, passé par-dessus mon guidon. Je savais ce que je devais faire, mais je n'y arrivais pas. J'avais trop peur. Tant que je continuerais à fixer la roche, je ne pourrais pas m'empêcher de freiner.

Je n'étais pas prêt à abandonner pour autant. Je suis donc remonté et j'ai fait un autre essai. Cette fois-là, j'ai décidé de regarder plus loin, à au moins trois mètres devant moi, tout au long de ma descente. Au moment où je verrais la roche, elle serait donc à trois mètres de moi et quand j'y arriverais, je regarderais plus loin. Cette stratégie a fonctionné. J'ai roulé sur la roche sans difficulté et j'ai descendu la pente sans tomber.

Je crois profondément aux vertus de l'instant présent. Je suis convaincu que si nous portons notre attention sur ce qui se passe maintenant, l'avenir se chargera du reste. Je suis un adepte de l'adage qui dit qu'il ne faut pas regretter le passé et qu'il ne faut pas s'inquiéter de l'avenir, mais qu'il faut se concentrer sur le présent. Parfois, c'est le moment présent qui est un obstacle. Prenons l'exemple de la conduite automobile. Si nous ne regardons pas devant pour voir où va la route, nous aurons un accident au prochain tournant. En fait, quand nous conduisons, nous ne prêtons pas attention à l'endroit où nous sommes, mais à ce qui se passe sur la route devant nous, et nous adaptons notre conduite en fonction de ce qui se passera plus tard.

Nous devons faire la même chose en organisant notre journée. Certains jours, je me fais penser à cette descente en vélo de montagne. Je fais ce que je vois devant moi, au moment où je le vois. Je ne pense à une réunion qu'au moment où j'y arrive. Je m'occupe de ce que j'ai de plus important à faire au moment où cela aurait déjà dû être fait. Et quand quelqu'un se présente devant moi pour me demander quelque chose, je lui accorde toute mon attention. Même si ce n'est pas une priorité.

Pour réussir sa journée comme pour réussir une descente en vélo de montagne, il faut regarder devant soi, planifier le trajet et suivre son plan.

« Ça y est ? » m'a demandé Win, qui commençait à s'impatienter au bas de la pente. Oui, ça y était, j'avais enfin compris. Nous pouvions continuer.

Planifiez votre journée pour pouvoir vous rendre sans embûche à votre destination.

22

Une tâche à la fois

Décider de ce qui doit être fait

Fiorella, une de mes clientes, est chef des ventes dans une entreprise de taille moyenne du secteur des technologies. À l'occasion d'un de nos entretiens hebdomadaires, elle m'expliquait qu'elle était débordée. Problèmes de rendement à régler avec des vendeurs en Asie, difficultés avec l'équipe américaine qui ne comprenait pas la nouvelle orientation de l'entreprise ou qui ne voulait pas la comprendre, deux entretiens stratégiques, un avec le chef du secteur Europe et l'autre avec la PDG. Et ce n'était là que le début de sa liste.

Elle s'était interrompue un moment pour reprendre son souffle, et ce qu'elle a dit ensuite m'a surpris : « J'ai tellement de choses à faire que c'est difficile d'arriver à quoi que ce soit. »

Je n'aurais pourtant pas dû être surpris parce que cela m'arrive à moi aussi. Nous sommes portés à penser que si nous avons beaucoup à faire, nous devenons très productifs pour arriver à tout terminer ; c'est parfois ce qui arrive, mais pas toujours. Quand nous avons vraiment trop de choses à faire, nous pouvons aussi être paralysés ou, au contraire, nous pouvons nous agiter sans arriver nulle part, comme une roue qui tourne dans le vide. Quand notre attention est sollicitée de toutes parts, nous ne savons pas par où commencer, si bien que nous ne commençons rien.

Cela me rappelle la recherche de Sheena Iyengar, professeure de gestion à la Columbia Business School, dont j'ai fait mention précédemment. Vous vous rappellerez que cette étude examinait les réactions de deux groupes d'acheteurs auxquels on offrait soit un choix de 6 confitures, soit un choix de 24 confitures. Cette chercheuse avait constaté que les probabilités d'achat étaient 10 fois plus élevées dans le groupe qui n'avait le

choix qu'entre 6 sortes. Plus on a de choix, plus il devient difficile de choisir une seule chose, ce qui fait qu'au final, on ne choisit rien du tout.

Le même phénomène se produit quand nous avons trop de choses à faire. Nous avons l'air occupé, nous donnons l'impression d'avancer, mais en réalité, nous n'accomplissons que très peu de choses. Quand cela arrive, nous avons besoin de dissiper ce sentiment d'être débordés. Nous devons subdiviser nos tâches en blocs pour pouvoir nous y attaquer.

Anne Lamott décrit magnifiquement ce processus dans son livre *Bird by Bird: Some Instructions on Writing and Life*. Elle y explique qu'il y a 30 ans, son frère, qui avait 10 ans à l'époque, essayait de faire une recherche sur les oiseaux. Bien qu'il eût trois mois pour la préparer, il a attendu de devoir la rendre le lendemain pour s'y mettre. Installé à la table de la cuisine du chalet familial à Bolinas, entouré de livres sur les oiseaux qu'il n'avait pas encore ouverts, il était au bord des larmes, paralysé par l'ampleur de la tâche. C'est alors que son père s'était assis à côté de lui, lui passant le bras sur les épaules, et lui avait donné le conseil suivant : un oiseau à la fois.

C'était un excellent conseil. Il se révèle aussi très utile pour rembourser une dette de carte de crédit. Si vous avez un énorme solde à payer, la seule façon de vous y attaquer sérieusement, c'est d'y travailler toutes les semaines, une semaine à la fois. Chaque semaine, épargnez un petit montant qui dépasse celui des intérêts et de ce que vous ajoutez à votre carte. Un jour, vous aurez tout remboursé.

Nos vies sont toutefois beaucoup plus complexes qu'une recherche sur les oiseaux ou qu'une dette de carte de crédit. Nous avons donc besoin d'un autre niveau d'organisation, non pas pour nous assurer que nous avons *tout fait*, mais pour nous assurer que nous avons fait *ce qui devait être fait*.

C'est là qu'une liste de tâches structurée peut être très utile. La structure doit être simple, parce que si elle est trop compliquée, sa création s'ajoute aux autres tâches à accomplir. Heureusement, vous avez déjà une structure.

Vous connaissez les grands axes (plus ou moins cinq) autour desquels doit s'organiser votre année. Ces axes doivent être l'assise à partir de laquelle vous planifierez votre journée. Le principe reste le même que pour le remboursement d'un solde de carte de crédit. Si vous voulez progresser réellement dans la réalisation de vos priorités pour l'année, vous devez y consacrer du temps. Tous les jours.

Quand vous dresserez votre liste de tâches, répartissez-la en cinq catégories correspondant à vos cinq priorités. Ajoutez une sixième catégorie, que vous pourriez intituler « Les 5 % restants ». Je vous donne en exemple ma liste d'une journée.

Offrir un excellent service à mes clients actuels o Appeler John pour organiser des entrevues o Préparer un rapport de rétroaction pour Lily o Concevoir une stratégie hors site pour X inc. o Organiser le voyage à Portland o Créer un plan pour les séances d'encadrement avec Larry	**Attirer de nouveaux clients** o Appeler Paul – sujet : provisions sur honoraires
Écrire et prononcer des conférences sur mes idées o Écrire mon billet hebdomadaire pour mon blogue o Écrire le chapitre du livre inscrit sur la liste de tâches o Organiser une réunion avec l'agent de conférence o Appeler Sally – sujet : conférence d'Hawaii	**Être présent pour ma famille et mes amis** o Planifier une sortie avec Eleanor o Inviter Stacy et Howie à la maison o Appeler Jessica o Arriver à la maison à 18 h pour être là au moment de coucher les enfants
M'amuser et prendre soin de moi o Aller à mon cours de yoga	**Les 5 % restants** o Faire faire la vidange d'huile o Acheter une nouvelle imprimante o Payer des factures o Regarder les sacs pour MacBook Air o Appeler Aly – sujet : sa présentation sur le leadership

Cette structure m'aide à découper la masse des tâches en blocs raisonnables et, grâce à elle, je m'assure que mon emploi du temps correspond à mes priorités. Parce que c'est une chose de dire qu'on veut accorder la priorité à nos objectifs, mais cela ne donne strictement rien si, dans les faits, on n'y consacre pas de temps. Ma liste de tâches est le plan grâce auquel je décide à quoi je vais consacrer mon emploi du temps.

En plus d'être un outil simple qui me permet de me concentrer sur mes priorités et de commencer à agir, cette liste me fournit de l'information sur la façon dont je gère mes priorités, la place qu'elles occupent les unes par rapport aux autres et les tâches que je leur associe.

Quand je regarde la liste que je vous ai fournie en exemple, je constate que cette journée-là, mes occupations liées à ma priorité « Offrir un excellent service à mes clients actuels » ont été beaucoup plus nombreuses que celles liées à ma priorité « Attirer de nouveaux clients ». C'est sans conséquence si c'est seulement pour cette journée précise, mais si cela devient une tendance, par exemple si durant tout un mois la section de ma liste consacrée à mes clients actuels est pleine et celle consacrée au démarchage est presque vide, je saurai qu'il est temps d'ajouter des tâches sous cette deuxième priorité si je veux que mon entreprise prenne de l'expansion.

Cette information est particulièrement utile quand vient le temps de faire un choix entre deux activités qui entrent en conflit. Quand je dois choisir entre deux réunions importantes, je peux regarder mon emploi du temps et opter pour la réunion qui s'inscrit dans la priorité à laquelle j'ai accordé le moins d'importance dernièrement. Je rééquilibre ainsi mon horaire.

Je suis aussi à même de constater que, dans la catégorie « M'amuser et prendre soin de moi », il n'y a qu'une activité. Mais je peux trouver que c'est suffisant, qu'entre mes activités d'écriture et le temps que je passe avec ma famille et mes amis, j'ai tout ce qu'il me faut pour prendre soin de moi parce que ce sont des activités qui me donnent énormément d'énergie.

Je pourrais aussi me rendre compte que la catégorie « Les 5 % restants » est toujours chargée, remplie de tâches administratives, et qu'elle occupe plus de 5 % de mon temps. Cela pourrait m'indiquer que je devrais

embaucher une personne qui s'occuperait de ces tâches ou en reporter quelques-unes jusqu'à ce que j'aie plus de temps libre à mon horaire dans cette catégorie.

J'ai examiné avec Fiorella sa liste de tâches pour les classer dans ses différentes catégories. Nous avons alors constaté que beaucoup de ses tâches ne s'inscrivaient pas dans ses priorités. C'était là une partie de son problème. Elle passait du temps à s'inquiéter de choses qui ne la rapprochaient pas des buts qu'elles s'étaient fixés. Nous les avons donc éliminées. En quelques minutes seulement, elle avait une idée claire de ce qu'elle devait faire et de la façon de faire progresser ses activités. Son sentiment d'être débordée s'était dissipé.

Bien sûr, elle était encore incroyablement occupée, elle avait un travail considérable à accomplir, mais elle n'était plus paralysée. Comme elle n'avait que 6 catégories entre lesquelles choisir, et non 24, les probabilités qu'elle réussisse à en choisir une pour commencer à travailler étaient maintenant 10 fois plus élevées.

Pour dissiper le sentiment d'être débordé, classez vos tâches en une liste organisée selon vos priorités pour l'année.

23

Le jour où je me suis trompé d'étage

Décider de ce qui ne sera pas fait

Ce jour-là, j'étais en retard à une réunion avec le PDG d'une société de technologie. En entrant dans l'ascenseur de son bureau, j'ai commencé à lui écrire un courriel. Les yeux rivés sur l'écran de mon iPhone, je continuais à taper avec mes pouces quand la porte de l'ascenseur s'est ouverte. Toujours sans quitter mon téléphone des yeux, je suis sorti sans me rendre compte que j'étais au quatrième étage alors que je devais me rendre au sixième. C'est alors que j'ai entendu une voix derrière moi : « Mauvais étage. » Je me suis retourné et j'ai vu que l'homme qui retenait la porte de l'ascenseur était justement celui avec qui j'avais rendez-vous. Il était avec moi dans l'ascenseur depuis le début, pendant que j'étais occupé à lui écrire.

Tout va vite, de plus en plus vite. Le monde, la technologie, l'information. Cela fait beaucoup de choses à comprendre, de choses auxquelles il faut penser et réagir. Pour suivre le rythme, nous tentons d'accélérer la cadence. Nous restons debout jusqu'à trois heures du matin pour répondre à tous nos courriels, nous sommes sur Twitter, Facebook et LinkedIn. Nous scrutons les sites de nouvelles pour être sûrs que rien ne nous échappe et nous sommes tout heureux chaque fois qu'un bip ou une vibration nous informe de l'arrivée d'un texto.

C'est pourtant une erreur. L'information circule à vitesse grand V et le rythme ne cesse de s'accélérer. Il est donc contre-productif de tenter de ne rien manquer. Plus la vague vient vite, plus nous devons naviguer prudemment. Autrement, nous risquons d'être ballottés, de nous éparpiller, de nous perdre. Il n'a jamais été aussi important de garder les deux pieds sur terre et de savoir exactement où l'on s'en va. Il n'a jamais non plus été aussi important de savoir dire non. Non, je ne lirai pas cet article. Non, je ne lirai pas ce courriel. Non, je ne répondrai pas à cet appel. Non, je n'assisterai pas à cette réunion.

C'est un exercice très difficile. Qui sait si l'information que nous y obtiendrions n'est pas l'élément qui nous propulserait vers la réussite ? En fait, notre réussite dépend plutôt du contraire, c'est-à-dire de notre capacité à prendre le risque de rater une information. Parce que tenter de ne rien manquer est un risque en soi. Nous nous épuiserions à la tâche, nous deviendrions nerveux, confus et irritables, et nous ne verrions pas le PDG qui se trouve à nos côtés dans l'ascenseur.

Des chercheurs du Virginia Tech Transportation Institute, qui menaient une étude sur les accidents de la route, ont installé des caméras dans des voitures pour voir ce qui s'y passait juste avant un accident. Ils ont découvert que dans 80 % des cas, les conducteurs avaient été distraits dans les 3 secondes qui ont précédé la collision. Ils ont manqué de concentration à cause d'un appel, d'un changement de poste de radio, d'une bouchée de sandwich, d'un texto. Alors, ils n'ont pas vu que quelque chose avait changé dans leur environnement. Et ils ont eu un accident.

Comme le monde autour de nous ne cesse de changer, nous sommes assurés d'avoir un accident à moins de porter continuellement notre attention sur la route devant nous et de résister aux distractions, aussi tentantes soient-elles.

Le moment est venu de prendre une pause, d'établir vos priorités et de vous concentrer sur elles. Au chapitre précédent, nous avons vu comment structurer une liste de tâches autour des cinq priorités fixées pour l'année. Cette liste vous aidera à vous concentrer sur la route devant vous, à porter votre attention sur vos objectifs, sur ce qui vous rend heureux, sur ce qui compte pour vous. À partir de cette liste, vous organiserez votre emploi du temps.

J'ai maintenant une autre liste, très utile, à vous proposer. Une liste de choses à ne pas faire. Parce que pour réussir à utiliser judicieusement le temps dont vous disposez, vous devez vous poser encore quelques questions, aussi importantes que les autres, mais souvent négligées. Vous devez vous demander ce que *vous ne voulez pas faire,* ce qui *ne vous rend pas heureux,* ce qui vous nuit.

Certaines personnes ont déjà une liste de choses à faire, une liste d'ailleurs généralement trop remplie, mais rares sont celles qui ont une liste de choses à ne pas faire. Pourtant, vu la facilité avec laquelle nous nous

laissons distraire et le nombre de distractions qui se présentent, cette deuxième liste est plus importante que jamais. Si vous voulez avoir du succès dans ce que vous faites, vous devrez connaître la réponse à ces questions et vous demander, chaque fois que quelque chose sera porté à votre attention, si cela peut s'inscrire dans vos priorités ou si cela vous en distrait.

De temps à autre, vous devriez donc dresser une liste de choses à ne pas faire et la ranger dans votre tiroir. Vos listes de choses à faire et à ne pas faire vous serviront à planifier vos journées. Tous les matins, regardez ces listes et votre agenda, puis posez-vous quelques questions. Quel est votre plan pour la journée ? À quoi consacrerez-vous votre temps ? Est-ce que cela vous aidera à progresser vers vos priorités ? Qu'est-ce qui pourrait vous distraire ? Trouvez le courage de suivre votre plan, de faire des choix et, peut-être, de décevoir quelques personnes.

Quand j'ai rejoint le PDG de la société de technologie dans l'ascenseur, il m'a parlé de la réunion dont il sortait. C'était une réunion à laquelle tous les finalistes au titre d'entrepreneur de l'année, dont il faisait partie, avaient été conviés. Elle était très importante pour lui, comme pour tous les autres aspirants au titre. Tous les juges étaient présents. Avant qu'elle commence, il avait pris deux décisions : rester concentré sur la réunion et ne pas consulter son BlackBerry.

Il a été surpris d'avoir été *le seul* à n'avoir pas été rivé à son appareil. Les autres PDG n'étaient donc pas intéressés au titre ? Leurs entreprises étaient-elles si dépendantes d'eux qu'ils ne pouvaient se permettre d'être injoignables durant une heure ? Dans un cas comme dans l'autre, ce n'était peut-être pas le bon message à envoyer aux juges.

Une seule chose importait vraiment à cette réunion et un seul des PDG présents avait montré par son attitude qu'il le comprenait, qu'il savait faire la différence entre ce qui comptait et ce qui ne comptait pas. Et qu'il gagne ou non le titre, c'est lui qui a gagné la partie.

**Pour accomplir ce qui compte pour vous,
il est aussi important de choisir ce que vous ne ferez
pas que d'établir vos priorités.**

24

Une planification précise

Utiliser un agenda

Eleanor m'a raconté une anecdote de son enfance, quand elle avait 9 ou 10 ans. Elle avait besoin de chaussures neuves et devait aller en acheter avec sa mère le samedi matin. Le jour convenu, sa mère était trop occupée pour aller au magasin. Elle a donc expliqué à Eleanor qu'elles iraient plus tard. Eleanor voulait savoir quand, alors sa mère lui a répondu : plus tard durant le week-end. Mais quand, durant le week-end ? Le lendemain, ce n'était pas encore assez précis pour elle. Quand, le lendemain ? Sa mère lui a alors répondu qu'elles iraient en après-midi. Eleanor avait eu sa réponse, elle était contente.

À 14 h, le lendemain, Eleanor et sa mère sont parties acheter de nouvelles chaussures, ce qui ne serait peut-être pas arrivé si Eleanor n'avait pas tant insisté pour savoir exactement à quel moment elles iraient.

Eleanor a toujours fait preuve de sagesse. Elle comprenait intuitivement la différence entre une intention de faire une chose et la faire réellement. Elle connaissait déjà la recette pour que les choses se fassent.

Elle m'a rappelé cette histoire il y a quelques jours. Elle m'avait demandé des nouvelles de ma journée. Comme je regrettais de n'avoir pas eu le temps de faire tout ce que j'avais prévu, elle m'a fait remarquer que c'était la même chose tous les jours, que je n'avais jamais le sentiment d'avoir accompli tout ce que je voulais. Selon elle, cela signifiait peut-être que mes ambitions pour la journée étaient irréalistes.

Elle avait raison. Une liste de tâches est souvent source de culpabilité, l'inventaire de tout ce que nous voudrions faire, planifions faire, pensons que nous devrions faire, mais que nous ne faisons finalement pas. Elle devient, dans les faits, une liste de ce que nous n'arriverons jamais à faire.

Évidemment, plus notre liste est longue, moins les probabilités que nous en venions à bout sont grandes et plus nous devenons stressés.

Nous pouvons trouver une solution à ce cauchemar dans l'anecdote que m'avait racontée Eleanor sur l'achat de ses chaussures et plus précisément dans la question qui lui avait apporté une réponse satisfaisante : quand, le lendemain ?

Les simples questions « quand ? » et « où ? » ont un grand pouvoir.

Dans leur livre *Le pouvoir de l'engagement total,* Jim Loehr et Tony Schwartz font état d'une recherche sur des femmes qui avaient accepté de procéder à un auto-examen des seins. Elles avaient été réparties en deux groupes. Celles du premier groupe avaient reçu la consigne de faire cet examen à n'importe quel moment au cours des 30 jours suivants. Celles du deuxième groupe devaient choisir *quand* elles feraient cet examen au cours des 30 jours suivants et *où* elles le feraient. Seulement 53 % des femmes du premier groupe ont finalement procédé à l'examen, tandis que toutes les femmes du deuxième groupe l'ont fait.

Dans une autre étude, des toxicomanes en sevrage (population particulièrement stressée s'il en est) ayant accepté d'écrire un texte ont été divisés en deux groupes. Tous les participants devaient écrire leur texte avant 17 h une journée donnée. C'était la seule consigne pour ceux du premier groupe, tandis qu'on avait demandé à ceux du deuxième de déterminer dès le départ à quel moment et à quel endroit ils écriraient leur texte ce jour-là. Aucun participant du premier groupe n'a finalement écrit son texte, ce qui n'est pas surprenant. Ce qui l'est, par contre, c'est que dans le groupe de ceux qui avaient dû préciser quand et où ils l'écriraient, 80 % l'ont fait.

Notre problème, avec les listes de tâches habituelles, est que nous en faisons notre principal outil pour accomplir tout ce que nous avons à faire dans une journée. Or, ce n'est pas le bon outil. Une liste de tâches doit nous servir à *rassembler* l'information sur ce que nous devons faire. Quand nous l'avons en main, nous avons une connaissance de l'ensemble de ce que nous avons à accomplir. C'est pourquoi il est si important de l'organiser en fonction de nos priorités annuelles. Cet exercice de classement nous oblige à prêter attention à ce que nous y avons mis. Cela nous assure que

nous accordons la priorité aux bonnes choses, à celles qui nous feront progresser vers nos objectifs pour l'année.

Pour accomplir tout ce qui doit être fait dans une journée, l'outil de choix est notre agenda. Un agenda comporte des limites naturelles, c'est-à-dire le nombre d'heures qu'il y a dans une journée. Ainsi, quand nous essayons d'y inscrire un nombre irréaliste de tâches, nous le voyons immédiatement.

Une fois votre liste de tâches organisée en catégories, prenez votre agenda et notez-y chacune des tâches à une heure précise, en prenant soin d'inscrire les plus ardues et les plus importantes en début de journée. Par « début de journée », j'entends, dans la mesure du possible, avant même d'avoir vérifié vos courriels. Les probabilités que vous accomplissiez vraiment ce que vous avez à faire et que vous vous sentiez bien à la fin de la journée seront alors beaucoup plus grandes.

Vous manquerez forcément de place dans votre agenda pour y inscrire toutes vos tâches. Vous devrez donc déterminer celles qui sont prioritaires. Qu'est-ce qui doit vraiment être fait ce jour-là ? Quels éléments ou quelle catégorie avez-vous négligés ? Comment pouvez-vous les insérer dans votre horaire ?

Finalement, quand vous inscrirez vos tâches à votre agenda, assurez-vous de vous garder du temps, idéalement en après-midi, pour répondre aux demandes des autres et honorer les tâches de votre catégorie « Les 5 % restants ». Si vous le prévoyez à votre horaire, vous ne vous sentirez pas mal de *ne pas* vous en occuper avant l'heure fixée. L'esprit libre, vous pourrez vous concentrer sur vos priorités sans vous inquiéter d'oublier quelque chose.

Si vous suivez cette méthode, vous pouvez être sûr qu'il restera des tâches sur votre liste que vous n'aurez pas le temps de faire durant la journée. Et vous serez heureux de le savoir d'avance. Cela se serait produit de toute façon, mais vous vous en seriez rendu compte en fin de journée et vous auriez été déçu et, surtout, impuissant devant cette situation. Vous n'auriez alors pas vraiment choisi ce qui devait être fait et ce que vous vouliez laisser tomber. Maintenant que vous avez une méthode, vous pouvez choisir de façon stratégique ce que vous laisserez tomber. Dans le même sens, vous pouvez décider, le matin même ou la veille, ce qui doit absolument être fait.

De plus, comme Eleanor avait à l'époque compris qu'elle irait bel et bien acheter des chaussures, vous pouvez être relativement assuré que, si vous décidez *du moment et du lieu* où vous ferez quelque chose, vous le ferez.

Si vous voulez vraiment qu'une tâche soit faite, décidez du moment et du lieu où vous la ferez.

25

La règle des trois jours

Réduire sa liste de tâches

Vous avez maintenant classé vos tâches en catégories, enlevé celles qui ne s'inscrivaient pas dans votre plan pour l'année et veillé à ce que tout ce qui figure sur votre liste soit le reflet de ce à quoi vous avez choisi de consacrer du temps. Excellent.

Vous avez ensuite pris votre agenda à la page du jour et fait des choix parfois difficiles pour n'y inscrire que ce qui pouvait être accompli au cours de la journée. Vous avez placé ce qui était le plus difficile le matin, quand votre esprit est encore vif et votre patience, inaltérée, à un moment où les demandes, interruptions et besoins des autres pourront facilement être reportés à un autre moment de la journée. Parfait.

Malgré tout, il vous restera fort vraisemblablement de multiples tâches qui n'entrent pas dans votre horaire quotidien. Cette liste s'allongera fatalement, jour après jour, ce qui augmentera votre stress. Elle sera un rappel constant de ce que vous *n'avez pas* fait. Que faire avec toutes ces tâches en suspens ?

La règle des trois jours vous sera, dans ce cas, utile. Grâce à elle, aucune tâche de votre liste n'y reste plus de trois jours.

Voici ma méthode : quand j'ai terminé de remplir mon agenda pour la journée, je passe en revue ce qui reste sur ma liste. Si j'y trouve des tâches que j'ai ajoutées le jour même ou au cours des deux jours précédents, je les laisse là. Je verrai si elles peuvent entrer dans mon emploi du temps du lendemain.

Pour toutes les autres tâches, celles qui se trouvent sur ma liste depuis plus de trois jours, je prends l'une des quatre mesures suivantes :

1. **Je les fais immédiatement.** Je suis souvent surpris de constater que certaines tâches qui traînent sur ma liste depuis des jours ne

me prennent finalement, quand je les fais, que quelques minutes. Très souvent, je n'ai qu'à laisser un message sur un répondeur, ce qui prend 30 secondes. Ce sont ces choses-là que je fais immédiatement.

2. **Je les inscris à mon horaire.** Si je ne fais pas une tâche immédiatement, je cherche une plage dans mon agenda où je peux l'inscrire. Ce sera peut-être dans six mois. Si cette tâche est assez importante pour figurer sur ma liste, je dois m'engager à la faire à une heure et à une date précise. Au besoin, je pourrai toujours apporter un changement à mon horaire quand je serai rendu à la journée en question, mais si je veux qu'une tâche soit faite, je dois la mettre à mon agenda.

   Il y a toujours, bien sûr, des activités que je ne veux pas inscrire à mon agenda. Je peux penser que ce serait une bonne idée de rencontrer telle personne, mais ce n'est pas une tâche qui mérite d'apparaître à mon agenda. Il m'arrive aussi d'inscrire une activité à mon agenda, mais de devoir la déplacer pour laisser place à une tâche plus importante. Je dois alors me rendre à l'évidence : bien que j'aime à penser qu'il s'agit de quelque chose d'important pour moi, puisque je n'agis pas en conséquence, cela ne doit pas être le cas. Je laisse donc tomber.

3. **Je laisse tomber.** Ce qui ne se fait pas, je le raie de ma liste. Je dois tout simplement admettre que je n'arriverai pas à faire ces tâches immédiatement et que je ne veux pas prévoir un moment précis pour m'en occuper. J'accepte donc le fait que, même si j'aimerais en faire des priorités, ce n'en sont pas vraiment. Il arrive toutefois que je n'arrive pas à me décider à rayer une tâche de ma liste. Que je ne sois tout simplement pas prêt à admettre que je ne veux pas m'en occuper ou que je veuille me rappeler que ce serait une bonne idée de m'en occuper, un jour. Ces éléments, je les inscris dans une liste titrée « Un jour peut-être ».

4. **Un jour peut-être.** J'ai pris cette liste de David Allen, auteur du best-seller *S'organiser pour réussir*. J'y inscris les choses auxquelles je n'arrive pas encore à renoncer, jusqu'à ce que je sois prêt à le faire. Il est très rare que je me consacre vraiment à quelque chose

tiré de cette liste. Je la passe en revue environ une fois par mois, je raie les éléments qui ne me semblent plus pertinents, puis je la range jusqu'au mois suivant. Je pourrais sûrement effacer tout ce qui s'y trouve, mais le fait de savoir que je peux y inscrire des activités auxquelles je ne suis pas prêt à renoncer m'aide à mieux dormir. Et qui sait ? Un jour, peut-être, j'accomplirai une des tâches qui s'y trouve.

Je fais aussi une autre liste, que j'appelle ma liste de choses en attente. Si j'ai envoyé un courriel ou laissé un message vocal, si j'attends des nouvelles de quelqu'un sur un sujet particulier, je l'inscris sur cette liste. Ainsi, je n'oublie pas ce que j'attends des autres et je peux faire un suivi. Je n'ai pas besoin de ressortir cette liste chaque jour et je ne dois pas la confondre avec ma liste des choses *à faire*. Cette liste est sur mon ordinateur. Pour chaque élément que j'y inscris, j'assigne une date de suivi et je programme un rappel. Ainsi, je n'ai plus à me préoccuper de ce que j'attends ni à penser à vérifier ma liste. Je n'ai qu'à attendre les rappels. Si, alors, je n'ai pas reçu ce que j'attendais, je pourrai faire le suivi ou décider de laisser tomber. Je parlerai de cette option dans un autre chapitre.

Avec cette méthode, rien ne reste sur ma liste de tâches plus de trois jours. Une fois que j'ai inscrit à mon agenda les tâches de ma liste, je ne m'y réfère plus que pour consulter le détail d'un point inscrit à mon agenda (coordonnées de la personne à appeler, par exemple) ou pour y ajouter de nouveaux éléments en cours de journée.

Avec cette méthode, ma liste de tâches n'est plus une source de culpabilité.

Ne laissez jamais un élément plus de trois jours sur votre liste de tâches. Ces éléments ne pourraient que vous nuire dans l'accomplissement de ce qui doit réellement être fait.

26

Rester ce que l'on souhaite être

Savoir s'interrompre

Dov est vraiment un type bien. Il est PDG d'un cabinet de services professionnels, et tout semble lui réussir. Sa situation financière est enviable. Il est heureux en ménage et a plusieurs enfants. Il participe activement à la vie de sa communauté religieuse. Il est intelligent, cultivé, raisonnable, aimable. C'est le type de personnes avec lesquelles on a toujours du plaisir à parler dans une soirée.

Et pourtant. L'autre jour, fou de rage, il a lancé un téléphone à l'autre bout de la pièce, passant près de frapper quelqu'un. « Cela ne me ressemble pas », m'avait-il dit. C'est vrai. Je le connais. Jamais je ne l'ai vu agir d'une façon s'approchant un tant soit peu de celle-là.

Bien sûr, lancer un téléphone à travers la pièce est une réaction excessive. Mais Dov est loin d'être seul à réagir excessivement. Je pourrais aussi vous parler de Lisanne, une autre dirigeante qui réussit très bien. C'est quelqu'un que j'aime et que je respecte énormément. Eh bien, elle a appris qu'on la considérait comme impolie, brusque et dure et qu'on lui reprochait des problèmes de communication. Quand j'ai parlé de ces commentaires avec elle, elle m'a répondu la même chose : « Cela ne me ressemble pas. »

Dov et Lisanne ont raison, cela ne leur ressemble pas, du moins, pas d'habitude. Et nul doute que cela ne ressemble pas à ce qu'ils veulent être. Cependant, dans les mauvaises conditions, ils *sont* comme ça. Parfois.

Dov et Lisanne ne sont pas des cas uniques. Le plus souvent, nous résistons à la tentation de lancer un téléphone à l'autre bout de la pièce, mais nous sommes nombreux à perdre occasionnellement notre sang-froid. L'autre jour, j'ai crié contre mes enfants parce qu'ils se chamaillaient à table. Eh oui, *j'ai crié*. Je l'ai immédiatement regretté. Un peu plus tard,

au téléphone avec un représentant d'AT&T, après une discussion vaine de 45 minutes, je me suis encore énervé.

Ce ne sont pas que les sautes d'humeur qui font que nous ne nous reconnaissons pas. Il y a aussi toutes les fois où nous nous débarrassons des gens. Nous ne les rappelons pas ou nous ne les écoutons pas quand ils nous disent quelque chose d'important. Presque tout le monde vit cette situation. Cette façon de traiter les autres, nous ne l'aimons pas et nous trouvons qu'elle ne nous ressemble pas.

Nous agissons ainsi parce que nous nous sentons débordés. Nous avons trop à faire et nous manquons de temps, ce qui entraîne deux problèmes :

1. **Des choses nous échappent.** Nous ne répondons pas à tous nos courriels, nous ne rappelons pas toutes les personnes qui nous ont laissé des messages, nous n'écoutons pas vraiment nos interlocuteurs. Cette attitude les insulte et les déçoit.
2. **Nous sommes constamment insatisfaits.** Nous nous sentons inefficaces, incompétents. Et nous nous décevons au plus haut point.

Ces problèmes arrivent à nous mettre hors de nous. Parce qu'il n'y a rien de plus frustrant que d'avoir de bonnes intentions, mais de ne pas arriver à les concrétiser. Cela semble injuste. Un peu comme un enfant qui renverse son verre de lait, puis qui se met à pleurer parce qu'il n'a pas fait exprès. Nous ne sommes pas mal intentionnés, mais nous perdons toute patience devant ce qui nous ralentit et les demandes que nous ne pouvons pas satisfaire. Et nous nous mettons en colère contre les autres à cause de notre propre sentiment d'être inadéquat.

Je n'étais pas fâché contre le représentant d'AT&T parce que j'avais perdu 45 minutes ; j'étais fâché contre moi-même parce que j'étais resté au téléphone aussi longtemps. Je n'étais pas non plus en colère contre mes enfants qui se chamaillaient à table. J'étais débordé parce que je préparais des gaufres, des crêpes et du gruau, que je dressais la table et que je sortais le sirop et le jus d'orange pour leur faire un beau déjeuner. Je voulais tellement réussir ce déjeuner que je l'ai finalement gâché.

Planifier, savoir ce que nous devons faire et ce que nous devons laisser tomber, utiliser notre agenda de façon stratégique : ce sont toutes des stratégies efficaces et importantes pour gérer nos journées. Mais cela ne suffit pas. Il nous faut une discipline, un rituel pour ne pas perdre de vue nos priorités tout au long de la journée. Nous avons besoin d'un rappel de ce que nous sommes vraiment et de ce que nous voulons être.

Pour moi, ce rappel a pris la forme d'un bip.

Tous les matins, je règle ma montre pour qu'elle sonne toutes les heures, mais on peut aussi bien utiliser un téléphone, un ordinateur ou une minuterie. Au bip, je prends une minute pour me demander si la dernière heure a été productive. Je profite de cette pause pour décider de la façon dont j'utiliserai l'heure qui vient. C'est ma façon de garder ma concentration sur ce que je dois faire.

Ce bip m'aide aussi à aller plus loin. Quand il s'arrête, je prends une grande respiration et je me demande si, durant la dernière heure, j'ai été la personne que je veux être. Autrement dit, je profite de cette pause non seulement pour me recentrer sur ce que je vais *faire* au cours de la prochaine heure, mais aussi sur ce que je vais *être*. Je m'assure ainsi que mes actions me ressembleront, à mes yeux et aux yeux des autres.

Enfin, si nous voulons renverser la tendance, nous avons besoin d'une interruption. À l'instant même où j'ai crié contre mes enfants, je l'ai regretté, ce qui a interrompu mon comportement autodestructeur. Cette interruption était l'élément dont j'avais besoin pour me rappeler que je n'étais pas *cette sorte* de père. J'ai arrêté ce que je faisais, je suis allé m'asseoir avec mes enfants, puis je me suis excusé d'avoir haussé le ton.

Ne serait-ce pas plus agréable si l'interruption venait d'un simple bip plutôt que d'un cri ? Et si elle pouvait se produire *avant* l'élan de colère ? Bien sûr, il est fort peu probable que le bip arrive exactement au bon moment, nous ne perdons pas notre sang-froid à l'heure pile ! C'est sans importance. Sortir de nos gonds, agir d'une façon qui ne nous ressemble pas, c'est quelque chose qui se prépare sur plusieurs heures. Et le bip qui retentit chaque heure, la grande respiration que nous prenons alors, contribue à notre stabilité, nous aidant à rester *nous-mêmes*.

Peut-être ne perdez-vous pas votre sang-froid. Pour vous, le problème, c'est peut-être la multitude des tâches à accomplir. Vous êtes peut-être si débordé que vous ne savez pas par où commencer, ce qui fait que vous n'entreprenez rien. Vous allez plutôt naviguer sur Internet ou encore vous laissez votre esprit errer pendant que quelqu'un vous parle.

Quel que soit votre problème, quand vous entendez le bip, prenez une grande respiration et profitez d'une pause d'une minute pour vous demander si vous êtes la personne que vous souhaitez être. Demandez-vous si vous tentez d'en faire trop, si vous vous concentrez sur les mauvaises choses. Il s'agit d'interrompre ce qui vous déstabilise. De réduire votre sentiment d'être débordé. De vous recentrer sur le résultat que vous tentez d'atteindre, et non seulement sur les tâches que vous accomplissez. Ainsi, vous serez moins dans la réaction et plus dans l'accomplissement.

Au moment même où Dov a lancé son téléphone, il l'a regretté. Il essaie encore de se rattraper parce qu'un événement spectaculaire, inhabituel, devient malheureusement une histoire qui nous définit. Il y a pourtant une façon de se sortir de cette histoire, et c'est d'en créer une nouvelle. Pas par quelque chose de spectaculaire, mais par une attitude délibérée, durable, cohérente.

Nous devons nous rappeler qui nous sommes vraiment. Nous devons agir en conséquence. Être cette personne. Constamment, de façon prévisible, minute après minute, heure après heure.

Des interruptions bien planifiées peuvent vous aider à rester maître de votre horaire et de vous-même. Interrompez-vous toutes les heures pour garder votre concentration sur vos objectifs et rester cohérent.

27

L'art d'apprendre de ses bons et de ses mauvais coups

Passer sa journée en revue

Julie, chef d'une division d'un commerce de détail qui compte parmi mes clients, était sur le point de perdre son emploi. Pourtant, c'était une employée particulièrement efficace. Elle avait fait plus pour la marque en un an que tous ses prédécesseurs en cinq ans.

Malheureusement, elle était absolument impossible. Elle travaillait plus fort que ce qui semblait humainement possible, elle s'attendait à ce que les autres fassent pareil et elle sortait souvent de ses gonds quand ils ne déployaient pas les mêmes efforts herculéens qu'elle. Par ailleurs, elle avait un très fort esprit de compétition et défendait farouchement son territoire : elle tenait à avoir le dernier mot sur toutes les décisions qui étaient liées de près ou de loin à sa marque, même quand la décision revenait à des collègues. Elle ne savait ni écouter, ni déléguer, ni faire en sorte que les membres de son équipe se sentent importants. Et même si elle travaillait tout le temps, des choses lui échappaient.

Toutefois, rien de tout cela ne risquait de lui faire perdre son emploi ; c'était plutôt le fait qu'elle refusait d'admettre qu'elle avait un problème. Son attitude s'explique ainsi : elle travaillait si fort qu'elle ne s'arrêtait jamais assez longtemps pour y réfléchir.

On m'avait demandé de travailler avec elle et, la première chose que j'ai faite, a été d'interroger ses collègues pour mieux comprendre la situation et pouvoir lui présenter ce que les autres pensaient d'elle. Sa réponse m'a étonné. Elle m'a dit qu'elle ne savait pas qu'elle était si difficile, mais qu'elle n'en était pas surprise. Elle avait reçu des commentaires semblables à la société où elle travaillait auparavant. C'était d'ailleurs la raison de son départ.

On pourrait rire de l'ignorance de Julie, de sa réticence à se questionner sur son comportement et ses échecs, et des mêmes erreurs qu'elle répétait. Mais alors, nous ririons jaune. Parce que nous sommes nombreux, et je m'inclus dans le lot, à faire de même.

Je suis souvent frappé du nombre de fois où une chose doit se produire avant que je puisse comprendre pourquoi. J'imagine que nous devenons généralement plus sages en vieillissant, mais nous répétons souvent les mêmes erreurs. À l'inverse, il arrive aussi que nous parvenions à un résultat sans arriver à le reproduire, ce qui n'est pas plus réconfortant. La raison en est très simple. Nous prenons rarement le temps de nous arrêter, de respirer et de réfléchir à ce qui fonctionne et à ce qui ne fonctionne pas. Nous avons trop à faire et nous manquons de temps pour penser.

Si une entreprise n'avait qu'une seule chose à montrer à ses employés, qu'est-ce que ce devrait être ? Qu'est-ce qui ferait la plus grande différence pour elle ? On m'a déjà posé cette question, et je n'ai pas hésité une seconde : il faudrait enseigner aux employés à apprendre. À examiner leur comportement passé, à y repérer ce qui a fonctionné pour pouvoir le répéter et à admettre ce qui n'a pas fonctionné pour changer ce qui doit l'être. Cela ne veut pas dire que les employés devraient passer tout leur temps à tâcher de corriger leurs faiblesses. Dans bien des cas, ils ont simplement besoin d'apprendre à tirer parti de leurs forces tout en réduisant l'incidence de leurs faiblesses. Apprendre de ses succès et de ses échecs est sans conteste la clé de la réussite à long terme.

Quand on arrive à cela, le reste se règle tout seul. De cette façon, on ne cesse d'apprendre, et c'est ce qui fait qu'une organisation devient une organisation apprenante. Il faut de la confiance, de l'ouverture et un certain lâcher-prise, mais cela ne demande pas beaucoup de temps. En fait, quelques minutes suffisent. Cinq, plus précisément, soit une courte pause à la fin de la journée pour repenser à ce qui a fonctionné ou pas.

Voici ce que je vous propose. Gardez-vous quelques minutes avant de partir du bureau ou vers la fin de la journée pour réfléchir à ce qui s'est passé. Comparez ce que vous aviez inscrit à votre agenda et ce que vous avez réellement fait : les rendez-vous auxquels vous êtes allé, le travail que vous avez accompli, les conversations que vous avez eues, les gens avec qui vous avez interagi et même les pauses que vous avez prises. Puis, posez-vous les questions suivantes :

1. Comment s'est passée ma journée ? Qu'ai-je réussi ? Quelles difficultés ai-je éprouvées ?
2. Qu'ai-je appris aujourd'hui, à mon sujet et au sujet des autres ? Qu'est-ce que je veux faire de la même façon ou différemment demain ?
3. Avec qui ai-je interagi ? Y a-t-il quelqu'un auprès de qui je dois faire un suivi ? Quelqu'un que je dois remercier ? Une personne à qui je dois poser une question ou envoyer des commentaires ?

La dernière série de questions est extrêmement utile pour maintenir et développer des relations avec les autres. Envoyer un courriel pour remercier quelqu'un, poser une question ou faire un suivi sur un projet ne prend que quelques minutes. Si nous ne nous arrêtons pas pour y penser, nous négligeons ce type de communications. Or, nous vivons dans un monde où nous dépendons des autres et, dans ce contexte, ces communications sont essentielles.

J'ai eu de longues conversations avec Julie. Elle a fini par se rendre compte de l'efficacité de ralentir assez pour voir les gens qui l'entourent. Pour voir que même si elle travaillait très fort et très rapidement et qu'elle fournissait des résultats de grande qualité, elle travaillait contre elle-même et risquait de perdre son emploi. Elle rendait ainsi les choses plus difficiles, pas plus faciles.

Avec le temps, elle a changé. Cela a été long et difficile, mais ses collègues s'en sont rendu compte. J'ai su que la partie était gagnée un jour où je lui avais laissé un message auquel elle avait répondu le soir même, alors que je m'attendais à ce qu'elle le fasse plusieurs semaines plus tard. Elle m'informait qu'elle avait bien eu mon message et qu'elle m'en remerciait. Comme elle allait boire un verre avec son équipe, elle tenterait à nouveau de me rappeler dans quelques jours. Et elle l'a fait.

Prenez quelques minutes en fin de journée pour réfléchir à ce que vous avez appris et établir avec qui vous devriez reprendre contact. Ces quelques minutes vous permettront de vous améliorer, jour après jour.

28

18 minutes par jour

Instaurer un rituel quotidien

En entrant dans mon bureau, j'étais plein de bonnes intentions et j'avais une vague idée de ce que je voulais accomplir. Je me suis assis à ma table de travail, j'ai allumé mon ordinateur et j'ai commencé à lire mes courriels. Deux heures plus tard, après avoir réglé plusieurs urgences, résolu les problèmes des autres et m'être occupé de tout ce qui était porté à mon attention, par courriel ou par téléphone, je me souvenais à peine de ce que j'avais prévu faire au moment où j'allumais mon ordinateur. J'étais tombé dans le piège. J'aurais pourtant dû savoir ce qui m'attendait.

Quand je donne des formations sur la gestion du temps, je commence toujours par poser la même question : Qui a trop de temps et pas assez de choses à faire ? En 10 ans, pas une seule main ne s'est levée.

Nous commençons nos journées en sachant pertinemment que nous n'aurons pas le temps de faire tout le travail que nous devons abattre. Décider de ce que nous ferons du temps que nous avons est donc un point stratégique. C'est pourquoi il est judicieux de planifier, de créer des listes de tâches à faire et de tâches à laisser tomber et de nous servir de notre agenda, comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents. Mais nous avons beau avoir des listes, ce qui est difficile c'est toujours d'agir. Comment faire pour suivre notre plan alors qu'il y a tellement d'obstacles qui peuvent nous ralentir ? Comment nous concentrer sur un petit nombre de tâches importantes quand tant de choses sont portées à notre attention ?

Nous avons besoin d'une méthode.

L'exemple de Jack LaLanne, qui était de son vivant une vedette de la culture physique, peut nous être très utile. S'il était célèbre pour sa capacité à nager les mains menottées en tirant, sur plus de 1,5 km, des bateaux remplis de passagers, il ne faudrait pas oublier qu'il a inventé plusieurs

appareils de musculation utilisés dans les centres de culture physique du monde entier, et notamment des appareils avec poulies et des appareils de sélection de poids. De plus, il a animé durant 34 ans une émission de télévision, *The Jack LaLanne Show,* qui a battu des records de longévité pour ce type d'émission.

Ce n'est pourtant pas ce qui m'intéresse. Non, ce qui m'intéresse, c'est une méthode en particulier, selon moi le véritable secret de sa force : l'observation d'un rituel.

Jusqu'à sa mort, à 96 ans, il a consacré les deux premières heures de sa journée aux exercices physiques. Il soulevait des poids durant 90 minutes puis, durant les 30 minutes restantes, il nageait ou marchait. Et cela, tous les matins. Ce rituel lui a permis d'atteindre ses objectifs de rester en bonne forme, en bonne santé et fort. Son onzième livre, publié alors qu'il avait 95 ans, s'intitulait *Live Young Forever*.

Ainsi, il a travaillé avec constance à l'atteinte de ses objectifs. Il faisait la même chose, jour après jour. Il tenait à rester en bonne forme et il en a tenu compte dans son horaire.

L'organisation de votre journée doit aussi devenir un rituel. Votre rituel doit être assez simple pour que vous le suiviez tous les jours, assez efficace pour ne pas vous déranger, assez complet pour tenir compte de ce qui fonctionne ou non, comme nous l'avons vu au fil des chapitres précédents.

Ce rituel devrait vous prendre 18 minutes en tout chaque jour.

ÉTAPE 1, 5 minutes

Les 5 minutes du matin. C'est le moment de planifier. *Avant d'ouvrir votre ordinateur*, asseyez-vous avec la liste de tâches créée au chapitre 22 (Une tâche à la fois) et déterminez ce qui fera que vous considérerez votre journée comme une réussite. Que pouvez-vous accomplir, de façon réaliste, qui vous permettra de progresser vers vos priorités pour l'année, d'avoir le sentiment d'être productif et d'avoir réussi votre journée quand vous quitterez le bureau ? Ce sont ces éléments de votre liste de tâches que vous devez inscrire à votre agenda, comme nous l'avons vu au chapitre 24 (Une planification précise). N'oubliez pas non plus de tenir compte de la règle des trois jours que nous avons vue au chapitre 25 :

veillez à ce que tout ce qui se trouve sur votre liste depuis trois jours tienne une place dans votre agenda ou éliminez-le de votre liste.

ÉTAPE 2, 1 minute par heure

Reconcentrez-vous. Pensez à ce que nous avons vu au chapitre 26 (Rester ce que l'on souhaite être). Programmez votre montre, votre téléphone ou votre ordinateur pour qu'il sonne toutes les heures. Quand vous entendrez le bip, prenez une grande respiration et demandez-vous si vous avez été productif durant la dernière heure. Puis, regardez votre agenda et établissez ce qui meublera l'heure suivante. Gérez vos journées une heure à la fois.

ÉTAPE 3, 5 minutes

Les 5 minutes du soir. Avant de partir du bureau et d'éteindre votre ordinateur, passez votre journée en revue en vous posant les trois séries de questions présentées au chapitre 27 (L'art d'apprendre de ses bons et de ses mauvais coups). Comment s'est passée la journée ? Qu'est-ce que j'ai appris sur moi ? Y a-t-il quelqu'un que je dois informer de quelque chose ? Envoyez quelques courriels ou faites quelques appels pour vous assurer d'entrer en communication avec les personnes que vous deviez joindre.

Le pouvoir des rituels réside dans leur prévisibilité. Si vous faites la même chose de la même manière de façon répétée, le résultat en sera prévisible. Dans le cas du rituel des 18 minutes, cela voudra dire que les choses qui doivent être faites le seront.

Ce rituel ne vous aidera pas à traverser la Manche à la nage en tirant un paquebot de croisière, les mains menottées, mais il pourrait vous permettre de partir du bureau avec le sentiment d'avoir été productif et d'avoir réussi votre journée.

Et quand vient le moment de partir du bureau, n'est-ce pas là votre priorité ?

Ces 18 minutes par jour pourraient vous éviter des heures d'inefficacité. Choisissez soigneusement vos priorités et ne les perdez pas de vue au fil de la journée.

OÙ EN SOMMES-NOUS?

Planifiez vos journées soigneusement. Organisez-les en fonction de vos priorités pour l'année. Choisissez de façon stratégique d'ignorer ce qui vous nuit. Utilisez votre agenda comme guide et supprimez des éléments de votre liste de tâches. À la fin de chaque journée, demandez-vous comment elle s'est déroulée et tirez les leçons qui s'imposent. Enfin, prenez un peu de temps, à intervalles réguliers tout au long de la journée, pour vous assurer que vous êtes toujours sur la bonne voie.

Tout cela exige peu de temps. Quelques minutes par jour seulement. Et vous vous assurerez ainsi que ce qui doit être fait le sera.

Mais ce n'est pas encore tout. Les prochains chapitres sont les plus importants, parce que le plus difficile avec un plan, quel qu'il soit, c'est de le suivre. Il faut résister aux tentations et aux distractions avec lesquelles nous serons nécessairement aux prises et qui pourraient nous faire dévier, ou peut-être même nous empêcher de nous atteler à ce que nous avons à faire.

En ce sens, le plus important est peut-être d'apprendre à ne pas nous laisser distraire.

QUATRIÈME PARTIE

Le moment présent

Gérer les distractions

Il est 6 h du matin. Confortablement installé dans mon fauteuil, les pieds sur un tabouret et mon ordinateur sur les genoux, j'écris. Me lever pour m'atteler à la tâche n'a pas été facile. Ce ne l'est jamais. Mais le jeu en vaut la chandelle.

J'ai commencé par enclencher un processus afin de trouver mes repères, je me suis élevé au-dessus de mon univers, j'ai observé ma vie et je me suis réorienté dans une direction qui me permettait de mieux exploiter mes forces, mes faiblesses, mes différences et mes passions. J'ai choisi mes priorités pour la prochaine année, je les ai écrites et j'ai planifié mes journées en fonction de ces priorités.

Ma vision de mon univers s'est précisée graduellement, comme si Google Earth avait commencé par me montrer une vue de la Terre, puis s'était rapproché de mon État, de ma ville et de ma rue, pour enfin arriver à moi, assis dans mon fauteuil. Les pixels se sont lentement alignés, si bien que ma vie est devenue claire. Je suis arrivé là où je devrais être, où je peux le mieux tirer parti de ce que je suis et de ce que j'ai à offrir. J'y suis arrivé en suivant la méthode que je vous présente.

Pourtant, ce livre n'est pas terminé, et pour cause.

Même quand nous connaissons nos priorités et que nous organisons nos journées en conséquence, des obstacles surgissent. Nous recevons des appels, des courriels. Des rendez-vous sont pris pour nous, parfois à notre insu. Tout cela nous distrait. C'est parfois utile, mais d'autres fois, c'est considérablement nuisible.

Et il n'y a pas que les autres qui nous barrent la route. Nous nous en chargeons parfois nous-mêmes. C'est le cas quand nous remettons à plus tard une tâche difficile, importante. Il nous arrive, sans même savoir pourquoi, de repousser des tâches essentielles en nous consacrant à d'autres, laissant les plus futiles prendre la place de ce qui devrait nous occuper.

La majorité des livres sur la gestion du temps prennent le problème trop tard. Ils commencent par nous expliquer comment gérer notre liste de tâches, mais sans nous montrer à faire des choix délibérés et stratégiques. À quoi devons-nous consacrer du temps (et par le fait même, notre vie) ? Que devons-nous laisser tomber pour faire le meilleur usage possible de nos compétences ? Or, si nous ne faisons pas ces choix, il y a fort à parier que nous nous occuperons en grande partie de choses non essentielles. Nous perdrons ainsi notre temps, et notre vie, et le fait que nous le fassions très efficacement n'y changera rien.

Ces livres ne nous amènent pas non plus jusqu'au bout du processus. Ils se terminent habituellement en proposant un plan visant l'organisation et l'accomplissement de toutes les tâches inscrites à notre liste. L'ennui, c'est que le plus difficile dans la gestion du temps, ce n'est pas de préparer notre plan, mais d'arriver à le suivre tous les jours : nous mettre en marche, respecter nos priorités, ne pas nous laisser distraire par ce qui ne s'y trouve pas et éviter l'agitation improductive.

C'est là que la plupart des gens échouent. Or, suivre notre plan est une étape essentielle pour que nos idées deviennent réalité. Nous devons intervenir avec fermeté et tact pour que rien ne nous empêche d'accomplir ce que nous voulons faire et de devenir qui nous voulons être, que les obstacles viennent de nous ou des autres.

J'adore écrire. Cela fait d'ailleurs partie de mes cinq grandes priorités : *Écrire et prononcer des conférences sur mes idées*. Mais c'est beaucoup de travail, et comme je n'ai pas d'échéances fixes, il est très tentant de repousser cette activité pour m'occuper de quelque chose de plus urgent et de plus facile. En réalité, il est beaucoup plus simple de décider que l'écriture est importante pour moi que d'y consacrer réellement du temps. Je me suis rendu compte, après quelques jours sans écrire, que si je n'ai pas commencé à le faire avant 9 h le matin, c'est peine perdue, je n'écrirai pas de la journée, et le temps que j'avais prévu consacrer à cette activité sera utilisé pour du travail tout aussi important avec des clients.

Nous sommes nombreux à éprouver cette difficulté. Nous avons l'intention de nous atteler à une tâche, que ce soit aller courir le matin, terminer une offre de service, avoir un entretien difficile avec quelqu'un ou simplement suivre notre plan. L'ennui, c'est qu'au moment décisif,

nous nous laissons distraire et nous finissons par laisser tomber. C'est pourquoi je planifie maintenant, chaque fois que je le peux, l'écriture à mon horaire entre 5 h et 6 h le matin. À cette heure-là, pas grand-chose ne vient me distraire, et je peux consacrer de trois à quatre heures à l'écriture avant les heures de bureau.

Nous pouvons avoir les meilleures idées du monde, cela ne donnera strictement rien si nous ne nous mettons pas en route, si nous n'allons pas jusqu'au bout de la tâche ou si nous nous laissons distraire. Les prochains chapitres sont répartis en trois sections : *la maîtrise de ses leviers, la maîtrise de ses limites* et *la maîtrise de soi*. Vous y trouverez des idées, des façons de faire, des conseils, des recettes et même quelques coups de pouce pour vous aider à avancer, à maintenir le cap et à mettre en place les limites qui s'imposent pour que vos actions vous mènent dans la direction où vous voulez aller, sans que les distractions vous dérangent.

LA MAÎTRISE DE SES LEVIERS

Pour entreprendre quelque chose, nous avons besoin d'un levier qui nous sortira de notre immobilisme. Parce qu'à bien des égards, le plus difficile est de commencer. Vous n'imaginez pas le nombre d'heures que j'ai passées à faire du ménage, à répondre à des courriels, à naviguer sur le Web, à reclasser les livres de ma bibliothèque, à regarder la télévision et à manger, surtout à manger d'ailleurs, pour éviter de m'atteler à une tâche. Bien sûr, nous devons manger et répondre à nos courriels, mais quand c'est une stratégie pour ne pas accomplir ce que nous voulons et devons faire, cela devient une distraction. Bien souvent au début d'un projet, nous avons tendance à laisser les distractions prendre le dessus, nous sommes portés à procrastiner.

Le plus étonnant, c'est qu'il n'est pas rare que la tâche que je repousse en soit une que j'aime. Une fois que j'ai commencé, il m'est souvent difficile de m'arrêter. Le problème, c'est que quand je sais qu'une tâche me demandera du temps, de la réflexion et des efforts et qu'elle me posera des difficultés, je peux me décourager et, de ce fait, retarder le moment de commencer.

Dans les prochains chapitres, vous trouverez des conseils pour vaincre cette résistance initiale. Nous allons tout d'abord explorer une technique intéressante pour accomplir des choses même quand nous manquons de volonté. Puis, nous verrons que pour les fois où nous avons vraiment besoin de motivation, le simple plaisir peut suffire, ou encore la peur, qui peut nous donner l'impulsion nécessaire pour avancer. L'image qu'on a de soi peut aussi avoir cet effet.

Mais, je vous montrerai tout d'abord que vous n'avez pas toujours besoin de faire appel à votre volonté pour agir.

29

Les conditions gagnantes

Agir sans avoir à faire appel à sa volonté

J'étais dans un vieux train rustique qui roulait lentement dans les plaines d'Harambe, en Afrique (en fait, au parc Animal Kingdom de Disney, à Orlando, en Floride), quand j'ai vu un lion majestueusement assis sur un gros rocher, au sommet d'une colline. Quelle chance, le lion était sorti ! J'ai fait part de mon enthousiasme au guide qui nous accompagnait. Il m'a répliqué que le lion était toujours là, au même endroit. Comment était-ce possible ?

Il y a plusieurs années, nous avions quitté New York pour nous installer à Savannah, en Géorgie. Différentes raisons ont motivé ce déménagement, dont l'envie de passer plus de temps à l'extérieur. Le tout premier meuble que nous avons acheté après notre déménagement a été une table d'extérieur. Dans la cuisine, nous avions une porte-fenêtre qui ouvrait sur une terrasse d'environ deux mètres carrés. Au bout de cette terrasse, quatre marches nous menaient à un jardin où nous avons installé notre nouvelle table.

Nous avions l'intention de prendre tous nos repas à l'extérieur, mais nous ne l'avons pas fait. Par paresse, peut-être. Quoi qu'il en soit, nous choisissions toujours de manger dans la cuisine où tout était à portée de la main. Nous étions très attirés par l'idée de manger dehors, mais en réalité, c'était apparemment trop d'effort pour que nous le fassions.

Puis un jour, j'ai eu une idée de génie. Je ne savais pas ce que cela donnerait, mais j'ai déplacé la table du jardin à la terrasse, à côté de la porte-fenêtre. C'était une différence d'environ trois mètres et de quatre marches. Après ce simple changement, nous avons pris *tous nos repas* à l'extérieur.

Une étude récemment publiée par l'*American Journal of Public Health* a constaté que plus les adolescents vivent près d'un endroit où l'on vend de l'alcool, plus les risques qu'ils boivent trop et qu'ils conduisent en état d'ébriété sont élevés. C'est une conclusion importante. Les parents et les enseignants disent aux adolescents de ne pas boire, et la télévision diffuse ce message dans des publicités. La loi interdit aux adolescents de boire et aux commerçants de leur vendre de l'alcool. Et pourtant. Si les adolescents peuvent trouver un magasin où acheter de l'alcool à distance de marche de chez eux, dans un rayon d'environ un kilomètre, il est beaucoup plus probable qu'ils boivent de l'alcool et qu'ils conduisent en état d'ébriété, et ce, pour cette bonne raison : les conditions dans lesquelles nous sommes placés déterminent nos actions, probablement plus que vous ne le pensez d'ailleurs.

Nous aimons à penser que nous faisons nos propres choix, que nous agissons sans subir d'influences extérieures, mais il suffit de jeter un œil sur le livre *Conditionnés pour trop manger* de Brian Wansink pour nous rendre compte à quel point le contexte détermine nos actions. Cet auteur a mené une série d'études fascinantes qui semblent indiquer que les raisons qui nous poussent à manger ont peu à voir avec notre faim ; elles sont plutôt liées à des signaux subtils.

Si, par exemple, vous mangez avec une grosse cuillère ou dans une grande assiette, vous mangerez davantage. Ce petit plat de morceaux de chocolat qui se trouve sur votre bureau, si vous le déplacez un peu plus loin, à environ deux mètres de vous, vous en mangerez deux fois moins. Si vous mangez des ailes de poulet et que vous enlevez les os de la table, vous oublierez combien vous en avez déjà pris et vous mangerez plus, tout comme si quelqu'un vous remplit votre bol de soupe avant qu'il soit à moitié vide. Et plus il y aura de convives, plus vous mangerez.

Ne luttez donc pas pour tenter de changer votre comportement dans de mauvaises conditions. Changez plutôt les conditions. Si vous mangez trop, par exemple, le simple fait d'utiliser une plus petite assiette pourrait régler votre problème.

Ce concept, les spécialistes du marketing l'ont compris depuis longtemps. C'est ce qui explique que les magasins vous envoient tant de prospectus. Bien sûr, vous pourriez simplement consulter leurs sites Internet

ou utiliser les prospectus qu'ils vous ont déjà envoyés, mais ils vous en envoient un deux semaines avant la Saint-Valentin, un autre avant l'Halloween et encore un autre avant Noël. Ils savent que, durant ces périodes, vous ferez des achats et ils veulent s'assurer que vous aurez justement un de leurs prospectus à portée de la main.

Si vous voulez aider d'autres personnes à accomplir une tâche (ou même les manipuler), pensez à ce que vous voulez qu'elles fassent et demandez-vous si les conditions sont propices.

Prenons un exemple. Un de mes clients se plaignait que sa réceptionniste n'était pas assez chaleureuse avec les gens qui venaient au bureau. Or, savez-vous où elle était assise ? Vous n'avez qu'à vous imaginer un caissier de banque et vous en aurez une bonne idée : elle se trouvait derrière une vitre. Plutôt que de l'envoyer suivre une formation sur la communication, tout ce qu'il fallait faire, c'était d'enlever la vitre.

Dans un autre contexte, un de mes amis, directeur d'école à Boston, voulait accroître la coopération entre les élèves. Il voulait que ceux-ci parlent davantage entre eux et non seulement avec le professeur. Il a trouvé une solution géniale. Pour la mettre en place, il n'a pas eu à envoyer de notes de service ni à demander à ses professeurs de suivre une formation. Il n'a pas non plus fait imprimer des affiches pour les salles de classe. Il a plutôt réorganisé chacune des classes, plaçant les pupitres en demi-cercles pour que les élèves voient non seulement le professeur, mais aussi leurs pairs. Aussi simple que cela.

Si vous dirigez une équipe et que vous voulez que les employés se parlent, faites tomber les murs. S'ils se trouvent répartis dans dix pays, utilisez Skype et installez des caméras vidéo en permanence sur les ordinateurs pour qu'elles soient toujours là, sans nécessiter de temps d'installation, impossibles à ignorer. Cela fait toute la différence.

Bref, si vous voulez qu'une chose soit accomplie, vous devez *la rendre plus facile à faire* et rendre *plus difficile le fait de ne pas la faire*.

Une entreprise avec laquelle je travaille voulait que tous les employés remplissent une feuille de temps. Elle avait de la difficulté à faire respecter cette exigence dont elle avait fait une question de conformité. Elle avait d'ailleurs clairement fait savoir que les employés n'avaient pas le choix. Tout le monde était *obligé* de remplir cette feuille. Cela a fonctionné avec

environ la moitié des employés. Les autres n'ont simplement pas tenu compte de la consigne.

Les dirigeants étaient sur le point d'envoyer une note pour avertir les employés qu'ils seraient payés uniquement s'ils avaient rempli leur feuille de temps. J'ai voulu auparavant savoir pourquoi les employés ne respectaient pas la consigne. Nous imaginions que cela ne les intéressait pas, mais nous leur avons posé la question. Nous avons ainsi découvert que les employés n'avaient rien contre le fait de remplir une feuille de temps, mais ils étaient frustrés par la technologie utilisée. Le système les obligeait à passer par un programme qui comportait plusieurs étapes pour arriver à entrer leurs heures. Ce programme avait été conçu pour les aider, mais il les retardait inutilement. Pas beaucoup, d'une dizaine de secondes tout au plus, mais c'était assez pour dissuader 50 % des employés de l'utiliser.

Quand le formulaire et la technologie ont été changés, tout le monde s'est mis à remplir ses feuilles de temps. Ce n'était donc pas que les employés voulaient défier la direction, mais le temps que cela leur aurait demandé était trop long, tout comme je n'avais à peu près jamais pris le temps de franchir les trois mètres et quatre marches qui me séparaient de ma table de jardin avant de la déplacer. La solution n'était pas d'expliquer au personnel pourquoi il devait prendre le temps de remplir une feuille de temps ou de le forcer à le faire, c'était tout simplement de changer le système. Ou, dans mon cas, de déplacer la table de jardin.

Et vous vous souvenez du lion, assis dans une attitude royale sur le gros rocher au-dessus de la colline, jour après jour, pour que tous les visiteurs du parc puissent l'admirer ? Encore là, la raison en était très simple. La température du rocher était contrôlée. Il était chaud durant les journées froides et frais durant les journées chaudes. Nul besoin de dresser le lion, de l'attacher ou de compter sur la chance. Il suffisait de faire en sorte que ce rocher soit l'endroit où il *voulait* s'asseoir.

Créez les conditions qui vous pousseront naturellement à faire ce que vous voulez accomplir.

30

Les moments clés

Faire preuve de volonté quand il le faut

Ce matin-là, j'avais planifié faire un tour de vélo dans Central Park, mais il pleuvait à verse et il faisait autour de 5 °C. Je n'avais vraiment pas envie de me retrouver mouillé et transi. Cependant, j'aime faire de l'exercice quotidiennement, et c'était ma seule chance de bouger ce jour-là.

Je me suis décidé à y aller, mais pendant que je m'habillais, puis en sortant mon vélo du sous-sol, je continuais d'hésiter. Au dernier moment, je me suis arrêté sous l'auvent de mon immeuble. La pluie ruisselait tout autour de moi. Un de mes amis, Chris, qui rentrait à toute vitesse pour éviter la pluie, s'est arrêté un instant à côté de moi, le temps de me dire sur un ton ironique que la journée était idéale pour un tour de vélo ! Cela me semblait fou aussi d'y aller. Je suis resté quelques minutes de plus sous l'auvent, envisageant sérieusement de rebrousser chemin pour retrouver la chaleur de mon appartement.

Finalement, comme je savais que je me sentirais vraiment bien après l'effort, j'ai enfourché mon vélo et je suis parti, pédalant de toutes mes forces. Quand la pluie a commencé à me cingler le visage, j'ai encore remis mon choix en question, mais j'ai continué. Cela ne faisait pas cinq minutes que je pédalais que la pluie avait cessé de me déranger. Et quelques minutes plus tard, je me suis senti bien, revigoré. Somme toute, cela a été un tour de vélo formidable.

Quand je suis revenu à mon immeuble, trempé, couvert de boue et sourire aux lèvres, un de mes voisins m'a dit combien il trouvait que j'avais de la volonté et de la discipline pour être allé dehors par un temps pareil. Il se trompait. Mon tour de vélo sous la pluie m'a appris une bonne leçon sur la volonté et la discipline : nous en avons moins besoin que nous le

croyons. « Je n'ai pas eu besoin de volonté bien longtemps ! lui ai-je répliqué en riant. Seulement le temps de sortir. »

Et c'était vrai. Une fois sous la pluie, je n'en avais plus eu besoin pour continuer. Ce qui avait été difficile, c'était de commencer. Comme pour entrer dans l'eau froide d'une piscine. Nous avons besoin de volonté pour nous immerger. Après, nous sommes bien. Nous n'avons donc besoin de volonté que durant quelques instants. Le reste du temps, l'élan, l'habitude ou la concentration prennent le relais sans que nous nous en rendions compte.

Je tiens une chronique hebdomadaire. Il ne fait pas de doute que cela me demande de la discipline, mais quand j'y regarde de plus près, je me rends compte que c'est seulement pour m'asseoir à ma table de travail qu'il m'en faut. Je trouve alors toutes sortes de bonnes raisons pour repousser cette tâche. Une fois que j'ai commencé à écrire, je n'ai plus vraiment besoin de discipline pour continuer.

Il vous faut de la volonté pour commencer une tâche ardue ? On vous a demandé de moins parler durant les réunions ? Vous essayez de tenir un engagement que vous avez pris envers vous-même ou quelqu'un d'autre ? Demandez-vous quel est le moment le plus difficile pour vous. Quand êtes-vous le plus tenté de vous laisser distraire, de vous mettre à parler, de rompre votre engagement ?

Ensuite, quoi que vous fassiez, n'abandonnez pas au moment où vous vous savez le plus vulnérable. N'abandonnez pas l'idée du tour de vélo au moment où, à l'abri sous l'auvent, vous regardez la pluie tomber. Même si un ami vous dit que vous êtes fou.

Le principe est très simple : ce n'est pas le temps de laisser tomber un régime quand on est en train de regarder le menu des desserts. La tentation est alors trop forte. C'est exactement à ce moment-là qu'il faut faire preuve de volonté et de discipline.

Les remises en question constantes grugent beaucoup de notre temps et de notre énergie. Est-ce que je fais le bon travail ? Ce projet en vaut-il la peine ? Cet employé va-t-il y arriver ? Au mieux, ces questionnements incessants sont des sources de distractions et, au pire, ils s'apparentent à du sabotage. Si vous vous demandez constamment si cela vaut la peine de

travailler à un projet, vous diminuez vos efforts et vous risquez ainsi de le faire échouer ; en effet, personne ne veut perdre du temps à quelque chose qui pourrait être un échec.

Il est pourtant impossible d'ignorer nos incertitudes. La solution est donc de planifier nos remises en question. Prévoyez du temps pour reconsidérer vos décisions, à un moment où vous savez que votre engagement ne sera pas affaibli par les tentations qui se présentent. Par exemple, si vous avez envie d'arrêter votre régime devant une carte de desserts, remettez cette décision au lendemain, après un déjeuner santé ou un peu d'exercice, c'est-à-dire à un moment où vous savez que votre désir d'atteindre vos objectifs sera naturellement plus fort. À ce moment-là, si vous décidez de continuer votre régime, engagez-vous entièrement et sincèrement à le suivre jusqu'au prochain moment prévu pour reconsidérer votre décision. Sachant que vous avez une pause prévue, vous pourrez vous concentrer sans hésitation jusqu'au moment de votre prochaine remise en question.

Et si vous finissez par changer votre engagement, vous saurez que ce changement de cap n'est pas le fruit d'une faiblesse passagère, mais bien une décision stratégique, rationnelle, intentionnelle. Ce qui est important, c'est d'être dans le bon état d'esprit. Les remises en question doivent être planifiées au moment où vous aurez le moins besoin de volonté pour prendre la bonne décision.

**La volonté est nécessaire durant quelques secondes,
pas plus. Sachez reconnaître quand vous êtes vulnérable.
C'est à ce moment seulement
que vous devrez faire appel à votre volonté.**

31

L'importance du plaisir

S'amuser, une méthode efficace

Quand mon ami Richard m'a demandé si j'avais envie de m'entraîner avec lui en vue d'un triathlon, j'y ai sérieusement pensé… durant environ une seconde. Pas question, lui ai-je répondu. J'avais déjà participé à des triathlons auparavant. C'était douloureux et j'ai mis des semaines à m'en remettre. Et tout ça pour quoi ? Richard m'a interrompu au milieu de mes explications. Il riait ! Essayais-je vraiment de gagner ? Il m'a raconté que l'année précédente, parmi les 57 participants dans son groupe d'âge, il était arrivé le 56e. « Juste avant l'unijambiste », a-t-il précisé, avant de me regarder de la tête aux pieds et d'ajouter que les types comme lui ou moi ne gagnent pas ce genre de courses. Alors, pourquoi donc y participait-il ? Sa réponse était fort simple : pour le plaisir.

Une recherche récemment publiée dans les *Annals of Behavioral Medicine* montrait que plus les gens s'entraînaient fort, moins ils avaient de plaisir à le faire et moins il était probable qu'ils intègrent cet entraînement dans leur routine. Panteleimon Ekkekakis, l'un des chercheurs, a fourni au *Wall Street Journal* les conclusions de l'étude : se sentir plus mal durant l'exercice fait en sorte qu'on fera moins d'exercice dans l'avenir.

Cela paraît évident, n'est-ce pas ? Nous avons naturellement tendance à faire les choses qui nous procurent du plaisir et à éviter celles que nous trouvons pénibles. Mais, nous oublions souvent ce qui est évident quand nous tentons de faire avancer nos tâches. Nous ne tenons pas compte du fait que l'efficacité est l'ennemi du plaisir. Or, le plaisir est beaucoup plus efficace que l'efficacité elle-même.

Une personne m'a parlé un jour d'un collègue dont elle se plaignait. « C'est un adulte, m'expliquait-elle. Si je lui dis de faire quelque chose, il doit le faire, que cela lui plaise ou non. C'est son travail, ce pour quoi il est

payé. » Dans la vie, ce n'est pourtant pas comme cela qu'on fonctionne. Toute mon expérience le confirme : les gens font ce qu'ils ont décidé de faire. Et s'ils ont du plaisir à faire quelque chose, ils choisiront de s'y mettre.

Marc Manza est directeur de la technologie à Passlogix, un client de Bregman Partners. Il y a quelques années, il avait un problème avec le logiciel de Passlogix, qui était incompatible avec une ancienne version d'un logiciel de Sun Microsystems. Cette version, qui n'était plus prise en charge par Sun, servait encore à certains clients de Passlogix. Marc avait voulu travailler avec Sun pour régler le problème, mais il s'était fait répondre de demander à ses clients de passer à la version plus récente du logiciel.

Marc a donc demandé à son équipe de travailler à un correctif, mais c'était très compliqué. Deux ans et environ 10 000 $ plus tard, le problème n'était toujours pas résolu. Puis, un jour, il a eu une idée. Il a acheté une console Wii de Nintendo, l'a placée bien en vue au bureau et a annoncé que la première personne qui trouverait une solution au problème la gagnerait. Il a ajouté une règle : vous devez travailler à ce problème pendant vos temps libres et non pendant les heures de travail. Il n'a fallu que deux semaines pour que quelqu'un trouve une solution.

Marc a pris un projet ennuyeux et l'a rendu amusant. Qui plus est, l'opération n'a coûté que 255 $ à l'entreprise. Depuis, il a donné des iPod, Xbox 360, PlayStation 3 et un miniportatif. Une compétition amusante qui règle de vrais problèmes, c'est une excellente façon de stimuler le moral des troupes et de maintenir la motivation des employés, surtout en période difficile. Et cela reste vrai que nous tentions de motiver les autres ou que nous essayions de nous encourager nous-mêmes. Il faut toutefois respecter ces deux règles :

1. **Il faut viser les vrais problèmes et les vraies occasions.** Un pique-nique organisé par l'entreprise peut être agréable, mais il n'aura pas le même effet. Faites du travail lui-même une source de plaisir. Une façon d'y arriver est d'avoir recours à la participation de plusieurs personnes. Régler un problème en équipe, c'est souvent plus agréable que de le régler seul.

2. **L'argent, ce n'est pas amusant.** Quand Marc a offert une prime de 1000 $ à quiconque réglerait le problème, il n'a pas obtenu de résultat. La somme offerte aurait permis d'acheter quatre consoles Nintendo, mais elle n'avait pas le même effet. Une toute nouvelle console, on la montre fièrement, comme un trophée. Qui pavoiserait dans tout le bureau pour montrer son chèque ? Être payé pour faire quelque chose, cela transforme le plaisir en travail, parce que le plaisir, ce n'est pas une question d'argent.

Les projets spéciaux qui demandent de la créativité sont les plus amusants. Comme de trouver une façon de retenir l'attention d'un client potentiel qui ne vous rappelle jamais, ou de résoudre un problème lié à un produit qui dérange constamment les clients, ou encore de trouver de nouvelles façons de communiquer avec un gestionnaire ou un employé sans avoir recours aux redoutés examens de rendement.

Même les tâches banales peuvent être rendues amusantes. Pensez aux appels de sollicitation au hasard qui génèrent tant d'angoisse. Si vous faites une liste des réponses les plus désagréables entendues (avec un prix mensuel pour la réponse qui a remporté la palme), vous ferez de cette épreuve une source d'excitation.

Il n'est toutefois pas nécessaire qu'il y ait compétition pour qu'il y ait plaisir. Quand je travaillais comme serveur durant mes études, j'ai ajouté du piquant à mon travail en prenant un accent différent à chaque table. Cela me prenait toute ma concentration pour me souvenir de l'accent que j'avais pris avec les différents clients. C'était fou, à n'en pas douter, mais tellement plus amusant que de me contenter de prendre les commandes !

Et savez-vous quoi ? Vous pouvez faire semblant. Cela ne demande que d'aller travailler en étant prêt à sourire. Tout est dans la façon de voir le monde. Nous connaissons tous des gens qui rient facilement et qui font des blagues, même quand ils travaillent très fort à un projet, et qui ne semblent pas avoir peur de l'échec. Et quand un échec survient, ils en rient et continuent d'avancer. Cette attitude est contagieuse. C'est pourquoi c'est une qualité si importante chez les dirigeants.

Quand nous avons du plaisir, nous restons motivés, et cela finit par donner des résultats. Après l'une de ses courses, mon ami Richard m'a appelé pour m'annoncer qu'il était arrivé 120e sur 200, ce qui représentait un énorme bond par rapport à ses courses précédentes. Il a ajouté en riant que tous les participants avaient leurs deux jambes. Il m'a redemandé si je voulais me joindre à lui la prochaine fois, et je me suis dit que j'aurais beaucoup de plaisir à le faire.

Quand on a du plaisir, on a moins besoin de travailler pour se motiver parce que le plaisir est en soi une source de motivation.

32

Une méthode en deux temps

Donner le coup d'envoi et poursuivre sur sa lancée

J'ai oublié avec qui, et pourquoi, mais ce jour-là, je parlais au téléphone en me rendant avec mes trois enfants à ma minifourgonnette garée de l'autre côté de la rue, devant notre immeuble. Le téléphone dans la main droite et plusieurs bagages dans la gauche, j'essayais d'empêcher mes enfants de courir dans la rue.

Daniel, mon garçon de deux ans, se tenait à mon pantalon, tandis que Sophia et Isabelle, alors âgées de quatre et de huit ans, avaient vu la minifourgonnette et commencé à courir en sa direction. En les voyant se lancer dans la rue, je leur ai crié d'attendre. Elles se sont arrêtées juste à temps pour éviter une voiture qui passait à toute allure. J'ai eu une poussée d'adrénaline quand je me suis rendu compte à quel point nous étions passés proches de la catastrophe. J'aurais dû raccrocher tout de suite, cela me paraît évident aujourd'hui, mais à ce moment-là, je pensais que j'avais évité le désastre. C'est étonnant ce que cela prend pour changer un comportement.

J'ai donc continué à parler au téléphone en faisant traverser la rue aux enfants et en les installant dans la minifourgonnette. Je me suis ensuite moi-même installé, j'ai mis le contact, je suis passé en marche arrière et je me suis retourné pour regarder derrière moi, toujours au téléphone. « Attachez votre ceinture », ai-je chuchoté en essayant de ne pas interrompre la conversation tout en reculant lentement la voiture.

Le système de détection a alors envoyé des signaux pour indiquer qu'il y avait quelque chose derrière. J'ai regardé par la lunette arrière : je n'ai rien vu. Dans ma précipitation, toujours au téléphone et faisant signe

aux enfants de boucler leur ceinture, j'ai continué de reculer, ignorant le signal. Même quand les bips sont devenus plus pressants. Puis, j'ai senti une secousse et entendu un fracas.

J'ai freiné brusquement, et c'est à ce moment-là que j'ai enfin compris que je devais raccrocher. J'ai contourné la minifourgonnette et j'ai vu, derrière, deux motos qui étaient tombées et qui avaient été sérieusement endommagées.

J'aurais pu remarquer qu'elles se trouvaient là quand nous nous sommes installés, j'aurais aussi pu les voir dans l'écran de la caméra-rétroviseur de mon GPS, ou encore j'aurais pu m'arrêter quand j'ai entendu le bip du système de détection. Mais, j'étais distrait.

Ce qui m'a vraiment fait paniquer, c'est l'idée que les motocyclistes auraient pu se trouver là ou encore des enfants qui jouaient. Je m'en suis bien sorti. Personne n'était blessé. Mais heureusement, cela m'a ébranlé.

Conduire en parlant au téléphone, c'est l'équivalent de conduire en état d'ébriété. Utiliser le texto, c'est pire. Chez les personnes qui textent en conduisant, les risques d'accident sont 33 fois plus élevés que chez celles qui se concentrent sur leur conduite, selon une étude récente qui a démontré qu'un conducteur qui envoie ou reçoit un texto quitte la route des yeux durant 4,6 secondes toutes les 6 secondes. Ces secondes de distraction, qui correspondent aux regards jetés sur le téléphone et qui constituent des moments d'inattention presque imperceptibles, font la différence entre la capacité d'éviter un accident ou d'en causer un. Ça, vous le savez déjà. Nous le savons tous. Pourtant, nous continuons à utiliser nos téléphones au volant.

Dans la pratique, nous faisons toutes sortes de choses que nous savons être destructrices à long terme : manger une glace quand nous tentons de perdre du poids ; nous entêter à prouver que nous avons raison quand cela n'a aucune importance ; répondre à des courriels pendant que nous sommes au téléphone.

Pourquoi n'arrêtons-nous pas ? En quoi est-ce si difficile de nous retenir de parler au téléphone quand nous conduisons ? Ou de mettre fin à une discussion avant qu'elle dégénère ? Aussi étonnant que cela puisse paraître, c'est parce que nous pensons que nous nous en tirerons bien, et ce, parce que nous manquons d'imagination. Et je m'inclus.

Bien sûr, nous savons que certaines personnes causent des accidents en parlant au téléphone, mais cela ne nous est jamais arrivé. Et compte tenu du nombre de fois où nous avons utilisé notre téléphone au volant sans avoir d'accident, nous n'arrivons pas à nous imaginer cette possibilité. Résultat : nous continuons à parler au téléphone quand nous sommes au volant de notre voiture.

Le problème venant de notre manque d'imagination, la solution pourrait être de stimuler notre imagination et de donner corps à ce que nous avons imaginé, dans le présent.

Il y a un éternel débat sur la façon de changer les comportements. Les tenants de la récompense s'opposent à ceux de la peur. La carotte et le bâton, l'espoir et la crainte. D'autres prônent les deux méthodes ensemble. D'après mon expérience, nous devons en effet utiliser les deux méthodes, mais pas en même temps. Pour changer d'attitude, nous devons d'abord avoir peur, puis nous devons nous sentir récompensés quand nous commençons à changer.

La peur, ce puissant catalyseur, est la bougie d'allumage qui peut nous tirer de notre inertie. Comme plus de 3,5 millions de personnes, j'ai regardé une vidéo sur YouTube montrant un accident causé par une adolescente qui textait en conduisant. La vidéo montre tous les détails sordides de l'accident et de ses conséquences. J'ai regardé la jeune fille, le visage couvert de sang, fixer avec angoisse ses amis qu'elle avait tués et qui étaient toujours assis dans la voiture. J'ai senti sa douleur, ses regrets, son anéantissement.

Après avoir vu cette vidéo, j'ai cessé d'utiliser mon cellulaire au volant. L'avoir regardée m'avait fait expérimenter ce qui pourrait m'arriver. J'ai pu imaginer et même ressentir les sentiments que j'aurais éprouvés si j'avais été à la place de cette jeune fille, dans le siège du conducteur.

Ce qui fait que la peur est un sentiment aussi utile, c'est qu'elle permet de faire l'expérience de ce qui n'est qu'une possibilité. Même si nous avons peur de quelque chose qui arrivera plus tard, nous ressentons la peur maintenant. Et la prise de décision est surtout basée sur l'expérience actuelle. Nous sommes prêts à changer de comportement pour réduire notre sentiment de peur.

J'ai une amie qui veut perdre du poids. Dans un élan de sincérité, elle a dit qu'elle aimerait presque avoir le diabète parce que cela l'obligerait à manger plus sainement. La peur est un extraordinaire motivateur, mais son effet ne dure pas.

J'aimerais mieux ne pas l'admettre, mais quelques jours après avoir percuté les motos et avoir regardé la vidéo, j'ai recommencé à parler au téléphone en conduisant, parce que la peur n'est pas un sentiment durable. À la longue, il est épuisant, stressant et destructeur. Il permet de changer un comportement dans l'immédiat, mais pour un changement plus profond, il doit être suivi par l'expérience d'une vie plus agréable. C'est la deuxième étape, celle de la récompense, la promesse tenue d'un présent plus agréable, qui nous permet de conserver une habitude à long terme.

Quand je me suis rendu compte que j'avais repris mes anciennes habitudes, j'ai décidé, juste avant un long voyage en voiture avec ma famille, de regarder encore la vidéo de l'accident, ce qui m'a inspiré une crainte salutaire. Puis, quand j'ai pris la route, j'ai porté une attention particulière au plaisir que me donnait le fait de conduire sans être distrait. J'ai trouvé mon rythme de croisière et j'ai eu le temps de parler avec Eleanor. Finalement, ce voyage en voiture a été le plus agréable que j'avais fait depuis longtemps.

Si vous voulez changer, commencez par avoir peur, puis prenez conscience des effets positifs de votre changement de comportement. Par exemple, si vous voulez perdre du poids, fermez vos yeux avant de commencer votre glace et imaginez, pendant un instant, à quoi vous ressembleriez si vous faisiez deux fois votre poids. Pensez que vous pourriez avoir le diabète. Efforcez-vous de visualiser cette possibilité. Exagérez-la, même. Ce sera votre motivation pour changer. Puis, après quelques jours, quand vous commencerez à vous sentir mieux, à avoir plus d'énergie, vous pourrez laisser tomber le sentiment de peur pour vous accrocher à votre nouveau bien-être.

Utilisez le même stratagème quand, dans une discussion, vous insistez pour avoir raison alors que cela n'a pas d'importance. Arrêtez-vous un court instant, le temps de vous imaginer que vos interlocuteurs voudront désormais éviter toute conversation avec vous. Représentez-les-vous se

trouver une excuse et s'en aller. Visualisez votre examen de rendement avec leurs commentaires. Vous devez vraiment le voir. La peur que ce rejet vous inspirera vous aidera à vous interrompre. Ensuite, cessez d'avoir recours à ces images négatives et portez attention à l'amélioration de la qualité de vos conversations, au plaisir que vous tirez de la compagnie des autres et de la réduction de votre stress.

Comme cela m'est arrivé avec mon voyage en voiture sans téléphone, c'est la récompense qui vous aidera à modifier votre comportement de façon durable.

La peur peut être très utile pour provoquer un changement, mais le plaisir rendra ce changement durable. Si vous avez besoin d'un coup de pouce pour changer, ne choisissez pas entre la peur et la récompense, faites appel aux deux sentiments, l'un après l'autre.

33

L'image qu'on se fait de soi

Cultiver une image qui favorise la progression

Je rentrais à mon appartement de Manhattan, le capuchon de mon manteau rabattu pour me protéger de la pluie, quand j'ai vu un vieil homme qui tentait de descendre les marches glissantes de son immeuble avec sa marchette. En avançant, il est presque tombé, si bien que je me suis précipité, comme plusieurs autres personnes, pour l'aider.

Devant l'immeuble, une fourgonnette de la MTA (Metropolitan Transit Authority) destinée aux personnes handicapées l'attendait. Le chauffeur restait derrière son volant, bien au chaud et au sec, en nous regardant nous efforcer d'aider son passager à traverser le trottoir sous la pluie battante.

À un moment, il a ouvert sa fenêtre et a crié sous la pluie qu'il ne pensait pas que l'homme y arriverait. Nous lui avons demandé d'attendre. Il allait y arriver. Nous étions maintenant cinq à l'aider à faire le tour de la fourgonnette. La circulation était arrêtée sur la 84e Rue. Nous avons retenu le vieil homme quelques fois alors qu'il allait tomber et l'avons finalement amené jusqu'à la porte de la fourgonnette, que le chauffeur a alors ouverte, nous laissant voir les quelques marches qu'il fallait monter pour entrer. L'homme ne pourrait visiblement jamais réussir à monter ces marches.

J'ai alors demandé au chauffeur s'il pouvait utiliser l'autre porte, celle qui était équipée d'une plateforme élévatrice. « Oh ! Oui, juste un instant », m'a-t-il répondu. Il a mis son manteau, est venu nous rejoindre dehors et a actionné la plateforme. Une fois le vieil homme en sécurité dans la fourgonnette, nous nous sommes dispersés. Le chauffeur a encore une fois ouvert sa fenêtre pour nous remercier.

Je me pose la question suivante : qu'est-ce qui explique que cinq personnes étaient prêtes à aider un homme qu'elles ne connaissaient pas,

sous la pluie battante, allant jusqu'à penser elles-mêmes à utiliser la plateforme élévatrice, tandis que le chauffeur payé était resté dans son véhicule ?

Le chauffeur était peut-être tout simplement un paresseux, mais je ne le crois pas. Quand nous avons suggéré d'utiliser la plateforme, il n'a pas résisté et il ne s'est pas plaint. Il est sorti tout de suite. Il n'était pas non plus odieux. Il nous a remerciés de notre aide et il paraissait sincère.

Peut-être était-ce simplement parce que les chauffeurs n'ont pas le droit de sortir de leur véhicule ? Mais non. J'ai vérifié dans le site Internet de la MTA si une règle empêche les chauffeurs d'aider leurs passagers. La politique indique au contraire que, dans la mesure où un chauffeur ne perd pas son véhicule de vue et qu'il ne s'en éloigne pas de plus de 30 mètres, il peut aider un passager à se rendre au véhicule ou à en sortir, à monter ou à descendre du trottoir ou d'une marche et à entrer dans le véhicule.

Je reviens donc à ma question. Pourquoi le chauffeur n'a-t-il pas aidé le vieil homme ? Une partie de la réponse réside probablement dans le fait que la difficulté qu'éprouve un vieillard à se déplacer n'est pas pour lui un événement isolé. Cela fait partie de sa réalité quotidienne et ne le pousse pas à agir. Ce n'est pourtant pas une réponse satisfaisante. Après tout, il a pour travail d'aider ces gens. C'est à ce moment de ma réflexion que cela m'a frappé : c'est peut-être bien justement parce qu'il était payé pour le faire que le chauffeur n'a pas aidé son passager.

Dan Ariely, professeur à l'Université Duke, et James Heyman, professeur à l'Université St. Thomas, ont étudié cette hypothèse. Ils ont demandé à des participants de faire un exercice à l'ordinateur. L'écran était séparé en deux : il y avait un cercle du côté gauche et un carré du côté droit. Les participants devaient cliquer sur le cercle pour le déplacer sur le carré. Quand c'était fait, un nouveau cercle apparaissait. Le but était de déplacer le plus de cercles possible en cinq minutes.

Les chercheurs avaient offert 5 $ à certains participants pour le faire, 50 ¢ à d'autres et finalement, ils avaient demandé à certains participants de le faire bénévolement. Résultat : les participants qui touchaient 5 $ ont déplacé en moyenne 159 cercles, le groupe qui recevait 50 ¢ en a déplacé 101 et celui à qui on n'avait pas offert d'argent a en moyenne déplacé 168 cercles.

Prenons un autre exemple. Des porte-parole de l'AARP, une association américaine de personnes retraitées, ont demandé à des avocats s'ils seraient prêts à réduire leurs honoraires à 30 $ l'heure pour les personnes retraitées dans le besoin. Les avocats ont refusé. L'AARP a alors eu une idée étonnante : ses porte-parole ont demandé aux avocats s'ils accepteraient de servir cette clientèle gratuitement. En grande majorité, les avocats ont accepté.

Quand nous envisageons la possibilité de faire quelque chose, notre inconscient se pose une question toute simple : « Suis-je le genre de personne qui… ? » Or, l'argent modifie toujours cette question. Quand on a demandé aux avocats de diminuer leurs honoraires à 30 $, la question à laquelle ils ont répondu « non » sans équivoque était : « Suis-je le genre de personne qui travaille à 30 $ l'heure ? » Quand on leur a plutôt demandé de faire du bénévolat, la question n'était plus la même. Ils se sont alors demandé : « Suis-je le genre de personne qui aide les gens dans le besoin ? » La réponse à cette question était « oui ».

Quelles conclusions devrions-nous en tirer ? Devrions-nous arrêter de travailler pour de l'argent ? Cela serait impossible pour la plupart d'entre nous. En fait, nous devons nous faire payer suffisamment pour éviter de nous dire : « Je ne suis pas assez payé pour… »

Nous devons donc trouver des motivations plus profondes. Pourquoi faisons-nous ce travail ? Qu'est-ce qui nous fait avancer ? Qu'est-ce qui nous procure la satisfaction du travail bien fait ? Qu'est-ce qui nous rend fiers de nous ?

Il en va de même quand vient le temps de motiver les autres. Les gens ont tendance à se faire une image d'eux-mêmes, un peu comme s'ils se racontaient leur propre histoire. Quand nous interagissons avec quelqu'un, nous jouons un rôle dans cette histoire. Quoi que nous fassions ou quoi qu'il fasse, il faut que cela s'inscrive de façon satisfaisante dans l'histoire qu'il se raconte.

Quand vous voulez qu'une personne accomplisse quelque chose, demandez-vous quelle histoire elle tente de raconter à son sujet et assurez-vous que votre rôle fasse progresser cette histoire dans la direction voulue.

Nous pouvons susciter la motivation des autres, non pas en leur offrant de l'argent, mais en comprenant leur image d'eux-mêmes et en la

renforçant. Par exemple, le patron du chauffeur de la fourgonnette aurait pu lui dire qu'il savait que les chauffeurs n'étaient pas *obligés* de sortir de leur véhicule pour aider les passagers et ajouter qu'il était très content qu'il le fasse, surtout sous la pluie battante, que ce geste lui faisait découvrir une belle facette de sa personnalité et qu'il était certain que le client l'appréciait aussi. Ainsi, il aurait renforcé l'image que le chauffeur pouvait se faire de lui-même, son histoire, en quelque sorte, une image qui montre le genre de personne qui sort de son véhicule sous la pluie pour aider un passager se déplaçant à l'aide d'une marchette.

Les motivations intrinsèques des autres leur sont propres, bien sûr, mais nous pouvons tout de même agir sur elles, pour les favoriser ou, au contraire, les décourager. Parfois, il suffit d'en prendre conscience.

Ce qui est vrai pour les autres est évidemment vrai pour vous. Quelle image vous faites-vous de vous-même ? Comment termineriez-vous la phrase « Je suis le genre de personne qui… » ? En quoi cette image contribue-t-elle ou, au contraire, nuit-elle à ce que vous souhaitez accomplir ?

Il va sans dire que je cultive, moi aussi, une image de moi : je suis le genre de personne qui s'arrête, sous une pluie battante, pour aider un vieil homme handicapé à se rendre à la fourgonnette qui l'attend. Je me sens bien quand je le raconte, ce qui fait qu'il est probable que je répète ce genre de comportement.

En reprenant mon chemin ce jour-là, j'ai regardé les conducteurs de voiture qui avaient attendu si patiemment que le vieil homme monte à bord de la fourgonnette. J'ai articulé un *merci* silencieux, et ils m'ont tous, sans exception, souri. Incroyable, non ? Des conducteurs souriant après avoir été immobilisés durant 10 minutes, à New York ! Et pourtant, c'est vrai. Ils souriaient et ils pensaient probablement : « Je suis le genre de conducteur qui attend patiemment quand des gens sont en difficulté. »

Une bonne image de soi, à laquelle on attache beaucoup d'importance, est un moteur extraordinaire. Assurez-vous que cette image de vous-même, que vous gardez peut-être pour vous, vous incite à progresser dans la direction où vous voulez aller.

34

Quand l'esprit s'emballe

Cesser de se nuire

Au cours d'une visite chez les parents d'Eleanor, en Caroline du Nord, nous avons pris quelques heures pour faire du vélo de montagne à Panthertown Valley. Nous nous sommes arrêtés plusieurs fois durant la randonnée pour admirer la vue spectaculaire que nous avions et profiter du soleil. C'était une journée parfaite.

En revenant vers la voiture, dans les derniers mètres de notre descente, nous devions emprunter un passage étroit entre un arbre et un montant métallique, court, mais assez large. Eleanor est passée la première. Elle s'est tenue au montant pour reprendre son équilibre et a poursuivi sa descente jusqu'à la voiture. À mon tour, je suis arrivé au montant et je m'y suis arrêté un peu pour regarder Eleanor. Soudainement, j'ai senti des élancements sur l'ensemble de mon corps. Comme de petites lames qui auraient percé mes bras, mes jambes, mon dos, à travers mes vêtements. Ce n'est qu'une ou deux secondes après que j'ai entendu le bourdonnement et que je les ai sentis. Quand je me suis rendu compte de ce qui se passait, il était trop tard. J'étais au milieu d'un essaim de frelons. Le montant auquel je me tenais était creux et leur nid se trouvait à l'intérieur. Le passage d'Eleanor avait dû les déranger.

J'ai sauté de mon vélo et j'ai couru en me donnant des claques partout jusqu'à ce que les frelons soient partis. Mon corps était couvert de dards. Il devait y en avoir une douzaine.

Une question m'angoissait : étais-je allergique ? La dernière fois que je m'étais fait piquer, j'étais un petit garçon. J'avais alors eu une réaction légère. Qu'est-ce que ce serait maintenant, surtout en telle quantité ? Ma gorge enflerait-elle ? Arrêterais-je de respirer ?

La pharmacie la plus proche se trouvait à une quinzaine de minutes de là et l'hôpital, à environ 25 minutes. Nous avons lancé les vélos dans le véhicule et nous avons filé. Mes piqûres étaient rouges et enflées. J'avais l'impression d'avoir une bosse dans la gorge et j'avais du mal à respirer profondément. Ma peur prenait-elle le dessus sur moi ou étais-je en train de faire un choc anaphylactique ? Eleanor a accéléré.

L'esprit peut être un outil étonnant. Nous pouvons nous en servir pour comprendre des problèmes complexes et des émotions subtiles avec intuition. Nous pouvons avoir des éclairs de génie et mettre nos idées à exécution. Mais, il arrive aussi que l'esprit prenne le dessus sur nous. Nous imaginons le pire, nous nourrissons nos craintes et nous créons un avenir où se réalisent nos pires cauchemars.

C'est ce qui est arrivé à Charles, haut dirigeant d'une entreprise. Il avait la conviction qu'il était en train de se faire évincer. Quand il n'était pas convié à une réunion, qu'il n'était pas inclus dans une liste de courriels ou qu'on lui disait que son travail pouvait être amélioré, il le prenait comme une preuve qu'il y avait un complot visant à le discréditer. Il en a alors parlé avec sa supérieure, la PDG de la société, qui ne voyait pas le problème. Elle lui disait qu'il faisait un bon travail, qu'elle l'appréciait et l'estimait, mais cela n'a pas suffi à le rassurer. Quand il a été exclu d'une autre réunion à laquelle sa patronne était invitée, il a pris cela comme une preuve qu'elle essayait, elle aussi, de l'écarter. Il lui semblait dorénavant clair que tout le monde – ses collègues, ses employés et même sa patronne – tentait de le pousser vers la sortie.

J'ai essayé de le raisonner en lui disant qu'elle n'avait pas besoin d'essayer de le diriger vers la sortie : comme elle était la PDG de la société, elle pouvait le mettre à la porte si elle le voulait. Évidemment, mes arguments ne l'ont pas rassuré non plus.

Plus tard, sa patronne a voulu le rencontrer. Elle comptait lui dire qu'il atteignait ses objectifs et qu'elle en était satisfaite. Or, en entrant dans son bureau, Charles a vidé son sac et a raconté durant 20 minutes comment il s'était fait manipuler. À la fin de la rencontre, sa patronne en était venue à la conclusion qu'elle n'avait d'autre choix que de le renvoyer.

Charles n'a pas fait que confirmer ses peurs, il a fait en sorte qu'elles se concrétisent. Son esprit s'est imaginé un univers et l'a créé. Ce n'est pas une question de paranoïa, de schizophrénie ou de folie ; c'est simplement humain.

Cela nous arrive tout le temps. Nous pensons qu'une personne est fâchée contre nous, alors nous réagissons avec agressivité à l'un de ses gestes, et cette personne se fâche contre nous. Nous nous disions alors que nous avions raison. Ou encore, nous pensons qu'un client nous laissera tomber, donc nous ne faisons pas d'efforts. En conséquence, il ne renouvelle pas son contrat avec nous. Nous le savions, nous avions donc raison de ne pas nous en occuper plus que cela, nous disons-nous alors.

Comment sortir de ce cercle vicieux ?

Einstein a dit qu'on ne peut régler un problème en conservant la façon de penser qui est à l'origine du problème. Dans le cas qui nous occupe, nous ne pouvons résoudre notre problème en *pensant,* parce que c'est justement la pensée qui en est la cause. Et il est parfois pratiquement impossible de changer notre façon de penser. Il vaut mieux ne pas penser du tout. Alors, que devrions-nous faire plutôt que de penser ?

La solution, c'est de faire semblant, de *faire comme si*.

Dans le cas de Charles, quand sa patronne l'a convoqué dans son bureau, il aurait dû l'écouter, la remercier, faire fi de ce qu'il pensait qui lui arrivait, agir *comme s'il* était un membre apprécié de l'équipe. Puis, à la réunion suivante à laquelle il n'aurait pas été invité, il aurait dû demander à y participer en expliquant son désir de contribuer au projet. D'ailleurs, c'est ce qu'aurait fait un membre apprécié de l'équipe.

Si vous pensez que quelqu'un est fâché contre vous, demandez-lui s'il l'est. S'il vous dit qu'il ne l'est pas, *faites comme si* c'était vrai. Réagissez avec générosité à tout ce qu'il fait. Faites semblant de croire qu'il pensait bien faire.

Dans le cas d'un client que vous n'arrivez pas à rencontrer et qui vous dit qu'il le voudrait bien mais qu'il est très occupé, décidez de le croire. Continuez à l'appeler.

Vivrez-vous alors dans un monde d'illusions ? Peut-être, mais peut-être aussi est-ce déjà le cas. Pourquoi ne pas choisir les illusions qui vous aident plutôt que celles qui vous nuisent ?

L'esprit est si difficile à maîtriser que, à certains moments, quand la peur, la colère ou la frustration prennent le dessus, rien ne sert d'essayer. Il faut simplement admettre que notre imagination nous joue peut-être des tours et trouver une solution de rechange.

Quand les piqûres de frelons se sont transformées en taches rouges, je ne maîtrisais pas ma peur du choc anaphylactique. Plus j'essayais de me calmer, pire c'était. J'ai donc arrêté d'essayer. Plutôt que de me concentrer sur l'idée que j'étais peut-être allergique, je me répétais que j'avais été piqué avant et que je n'avais eu qu'une réaction légère. Une petite voix me répliquait que je n'avais jamais eu autant de piqûres en même temps, mais j'ai fermé les yeux, pris une grande respiration et décidé que cela ne faisait pas de différence. Ensuite, sachant qu'il était impossible *de ne pas* penser, j'ai essayé de diriger mon attention vers autre chose, en parlant avec Eleanor du souper prévu ce soir-là. Aussi bizarre que cela puisse paraître, j'ai tout simplement agi *comme si* les piqûres ne représentaient aucun danger.

Nous avons poursuivi notre chemin jusqu'à la pharmacie parce qu'il aurait été imprudent de ne pas y aller, mais quand nous y sommes arrivés, j'avais eu le temps de me détendre, je respirais mieux, la bosse dans ma gorge avait disparu et mon taux d'adrénaline avait baissé. Je me sentais presque comme si je ne m'étais pas fait piquer.

Votre esprit peut vous aider à avancer comme il peut vous nuire. Choisissez les illusions qui vous aideront.

OÙ EN SOMMES-NOUS ?

Plus tôt nous commencerons à gérer notre emploi du temps de façon judicieuse, plus tôt nous pourrons vivre pleinement notre vie. Et nous l'avons vu, il n'est pas nécessaire que ce soit difficile. Nous pouvons mettre en place les conditions qui nous pousseront tout naturellement vers l'atteinte de nos objectifs. Une fois que nous sommes conscients qu'il ne faut qu'une seconde pour nous mettre en train, nous pouvons nous laisser aller à la procrastination, mais nous pouvons aussi rendre la tâche si amusante que nous n'hésiterons pas à l'entreprendre. Si cela ne fonctionne pas, nous pouvons avoir recours à la peur, à une image de nous et à notre imagination.

Une fois la tâche commencée, nous aurons toutefois une autre difficulté à surmonter : les distractions qui nous viennent des autres.

LA MAÎTRISE DE SES LIMITES

Vous avez entrepris une tâche qui compte pour vous. Vous savez qu'elle en vaut la peine parce qu'elle faisait partie de votre liste de tâches, dans l'une des cinq catégories correspondant à vos cinq priorités pour l'année. Puis, tôt le matin, vous l'avez inscrite à votre agenda. Vous vous y êtes attelé.

Vous êtes déjà beaucoup plus avancé que la plupart des gens. Vous êtes sur la bonne voie, mais ce n'est pas encore le temps de relâcher vos efforts : des gens pleins de bonnes intentions, gentils, polis et sincères, pourraient vous empêcher de mener votre tâche à terme. Pensez à des sirènes qui veulent vous faire dévier de votre but.

Ces gens n'ont pas de mauvaises intentions, mais ils veulent que vous leur accordiez votre attention. Vous ne pouvez pas toujours la leur refuser. Pourtant, il arrive qu'il ne s'agisse que de distractions que vous devriez absolument éviter. Comment faire la différence ? Que faire quand vous n'y arrivez pas ? Dans les prochains chapitres, vous trouverez de l'information, des règles et des conseils sur la façon de fixer vos limites afin de pouvoir résister aux distractions mises sur votre chemin par les autres. En tout premier lieu, vous devrez apprendre à déterminer si vous devriez vous occuper d'une demande qui vous est faite.

À quel moment est-ce une bonne idée d'acquiescer à une demande ? Quand devriez-vous refuser ? Quand devriez-vous affronter quelqu'un ? Existe-t-il des stratégies pour aider les autres à ne pas vous faire perdre votre temps inutilement ? Quelles sont les limites à imposer ? Ce sont là quelques-unes des questions sur lesquelles nous nous pencherons dans les prochains chapitres.

35

Le travail d'équipe

Savoir quoi accepter

Après avoir travaillé à son compte pendant de nombreuses années, Nate s'est joint à une importante société de conseil. Peu de temps après, il m'a appelé pour me demander mon aide, m'expliquant qu'il perdait énormément de temps en réunion. Pour arriver à faire avancer son « vrai travail », il devait commencer ses journées très tôt et les finir très tard. Après avoir longtemps travaillé seul, il faisait maintenant partie d'un groupe de plusieurs milliers de personnes et il était submergé par le travail d'équipe, qui lui grugeait tout son temps.

Son cas n'est pas unique. J'ai réalisé un sondage auprès des 400 principaux dirigeants d'une société employant 120 000 personnes. J'ai alors constaté que près de 95 % de ces dirigeants, soit 380 sur 400, indiquaient les mêmes trois principaux facteurs de perte de temps : les réunions inutiles, les courriels non importants et les documents PowerPoint trop longs.

Travailler avec des gens demande du temps et les priorités ne sont pas les mêmes pour tous. Il est donc possible qu'un collègue ait besoin de notre point de vue sur un sujet qui est important pour lui, mais qui ne l'est pas pour nous. Et nous nous devons d'aider nos collègues, ce que nous sommes souvent prêts à faire. Il n'empêche que Nate avait un véritable problème.

Il faut trouver une solution pour consacrer notre temps à ce qui est le plus important pour nous et laisser faire le reste. Nous avons besoin d'une méthode qui nous aide à déterminer rapidement et avec assurance les engagements qui ne nous concernent pas et à en réduire le nombre. Une méthode qui nous permet de savoir avec certitude si nous devrions nous occuper d'une tâche ou non et à composer avec notre envie d'être toujours disponibles. Je vous propose trois petites questions à vous poser avant d'accepter un engagement :

1. Suis-je la bonne personne ?
2. Est-ce le bon moment ?
3. Ai-je assez d'information ?

Si vous répondez non à l'une de ces questions, alors la demande qui vous est faite ne passe pas le test, vous ne devriez pas accepter. Dirigez la personne vers quelqu'un d'autre (la bonne personne), demandez-lui de revenir plus tard (au bon moment) ou attendez d'avoir toute l'information dont vous avez besoin (que vous ou quelqu'un autre devra trouver).

Dans un monde idéal, nous ne serions jamais interrompus, mais il arrive qu'une interruption soit importante et justifiée. Vous devez savoir comment réagir si l'interruption vient de votre patron, ou si vous êtes en vacances et qu'un client vous appelle au sujet d'un problème urgent et crucial. Ces trois questions vous permettront de déterminer clairement, facilement et de façon cohérente ce que vous devez répondre et ainsi de résister à la tentation de tout accepter.

Si votre patron vous demande quelque chose et que sa demande échoue au test des trois questions, non seulement êtes-vous en droit de refuser ou de le rediriger vers la bonne personne pour que le travail soit fait de façon productive, mais ce sera même très utile. Vous n'aiderez en effet personne – ni votre patron ni votre entreprise – si vous perdez votre temps à faire le mauvais travail.

L'ironie, c'est que nous tentons d'être disponibles pour les autres parce que nous voulons être utiles, mais en acceptant trop de tâches, nous cessons de l'être, surtout quand nous jugeons que ces tâches nous font perdre notre temps.

Si vous êtes convié à une réunion qui ne passe pas le test, vous devriez refuser. De même, si vous faites partie de la liste des destinataires d'un courriel qui ne passe pas le test, vous devriez demander à l'expéditeur de vous retirer de cette liste avant d'être submergé par les réponses de tous. Et si on vous demande de lire un document de 50 pages, assurez-vous qu'il passe le test avant de vous y mettre. Dans ce cas, cela vaudrait même la peine de demander à l'auteur quels sont les passages importants à voir.

Quelques semaines après lui avoir parlé de mon test des trois questions, j'ai donné un coup de fil à Nate à son bureau, vers 18 h, pour voir comment son quotidien se passait. J'imagine que tout se passait bien parce que je n'ai pas pu lui parler : il était déjà parti chez lui.

Résistez à la tentation de tout accepter.

36

Les interruptions à éviter

Refuser de manière convaincante

J'étais dans mon bureau à la maison et je parlais au téléphone avec un nouveau client quand j'ai entendu un coup frappé à la porte. J'ai regardé ma montre. Il était 16 h, l'heure à laquelle mes filles, Isabelle et Sophia, rentrent de l'école. J'aime prendre une pause à cette heure-là pour les entendre me raconter leur journée, mais nous avons une règle : si la porte de mon bureau est fermée, elles doivent frapper une fois. Si je réponds, elles peuvent entrer ; si je ne réponds pas, cela veut dire que je ne veux pas être dérangé et qu'elles doivent attendre que je sorte de mon bureau.

Cette fois-là, ne voulant pas manquer de professionnalisme en m'interrompant, je suis resté silencieux. Elles ont continué à frapper à la porte et ont fini par entrer. J'étais déconcerté. Que faisaient-elles de la règle ? Je leur ai indiqué de ne pas faire de bruit, mais j'ai accepté qu'elles restent jusqu'à la fin de mon appel.

Après avoir raccroché, je leur ai demandé pourquoi elles n'avaient pas respecté la règle. Isabelle m'a alors répondu que j'aimais bien qu'elles entrent dans mon bureau, que c'est ce qu'elles faisaient depuis deux jours et que je n'avais rien dit. J'avais enfreint une règle fondamentale : *ne jamais enfreindre une règle*.

J'aurais pourtant dû y penser. Quelques jours plus tôt, après une conférence que j'avais donnée sur la gestion du temps aux principaux dirigeants d'une importante société pharmaceutique, l'un d'entre eux, Sean, m'a demandé ce qu'il pouvait faire pour que sa secrétaire cesse de l'interrompre quand il ne voulait pas être dérangé.

Il m'a expliqué qu'il fermait sa porte et qu'il faisait jouer du Brahms. Comment pouvait-il envoyer un message plus clair ? Cela n'empêchait pourtant pas sa secrétaire d'entrer dans son bureau et de lui poser une

question. Il ajoutait que même une petite interruption anodine lui faisait perdre le fil de ses idées. Il disait à sa secrétaire qu'il ne voulait pas être dérangé, mais elle n'en tenait pas compte.

Sean a compris quelque chose que beaucoup de gens ne saisissent pas : il est difficile de reprendre le fil après une interruption. Dans une étude menée pour le compte de Microsoft, des chercheurs ont suivi des travailleurs durant 29 heures. Ils ont constaté qu'en moyenne ces personnes étaient interrompues quatre fois par heure, ce qui n'a rien d'étonnant en soi. Ce qui l'est, par contre, c'est que 40 % du temps, elles ne retournaient pas à la tâche interrompue. Et plus cette tâche était complexe, moins il était probable qu'elles s'y remettent. Cela signifie que nous sommes le plus souvent détournés de notre travail le plus important.

J'ai demandé à Sean ce qu'il faisait quand sa secrétaire l'interrompait. Il m'a dit qu'il lui rappelait qu'il avait demandé à n'être pas interrompu. Elle précisait alors qu'elle n'en avait que pour une seconde, puis elle lui posait une question ou lui parlait d'un problème. Comme il était déjà interrompu et qu'il ne voulait pas être impoli ou grossier, il lui répondait, puis lui demandait de ne plus le déranger. C'était là son erreur. Tout comme la mienne, d'ailleurs. Et si vous constatez que les gens ne font pas toujours ce que vous leur demandez, peut-être est-ce aussi la vôtre. Nous aimons que les gens nous aiment. Nous sommes trop gentils et nous ne voulons pas avoir l'air impoli. Malheureusement, ce n'est pas une bonne stratégie, parce que si vous établissez une règle et que vous laissez les autres l'enfreindre, cela ne fera pas en sorte qu'ils vous aimeront davantage, mais simplement qu'ils ne tiendront pas compte de vos règles.

Si Sean veut que sa secrétaire l'écoute, il doit être cohérent, et ce, en tout temps. Par contre, il doit également comprendre pourquoi elle sent le besoin de le déranger constamment. Sean voyage pour son travail, ce qui fait qu'il est souvent absent. Sa secrétaire ne sait donc jamais quand elle pourra entrer en contact avec lui. Quand il est au bureau, elle sait qu'elle peut le voir. Si elle l'interrompt, ce n'est pas pour l'embêter, mais par prévoyance. Pour régler son problème et faire cesser les interruptions, Sean doit donc faire deux choses :

1. Il doit prévoir des rendez-vous avec sa secrétaire, qu'il n'annulera pas, pour répondre à ses questions et régler les problèmes en suspens.

2. Quand elle l'interrompra (et c'est sûr qu'elle le fera), il devra la regarder sans lui sourire et lui dire que, quel que soit le sujet de son interruption, elle devra attendre leur rendez-vous pour lui en parler.

Il devra s'en tenir à cette attitude, même dans le cas d'une petite question, par exemple sur l'heure d'un rendez-vous. Ce sera difficile et, parfois, cela pourra paraître illogique de ne pas répondre. Toutefois, pour qu'elle respecte la règle établie, elle doit se rendre compte qu'il ne l'enfreindra pas. Même dans les cas où ce serait logique de l'enfreindre.

En m'écoutant, Sean a eu un petit frisson. « Cela sera très embarrassant », a-t-il fini par dire. C'est justement le but. Il faut qu'*elle* se sente embarrassée. Ce malaise l'empêchera de l'interrompre désormais. Plus tard, s'il le souhaite, il pourrait lui expliquer que son travail lui demande une parfaite concentration et que même une courte interruption lui fait perdre le fil de ses idées. Plus tard. Parce que s'il le faisait maintenant, il réduirait le malaise.

Rappelez-vous qu'au bout du compte, les gens sont rassurés quand ils connaissent les limites. Les leur rappeler peut sembler dur sur le coup, mais à la longue, ces limites réduisent leur stress et leur incertitude. Les gens préfèrent savoir à quoi s'en tenir.

Revenons au jour où mes filles étaient entrées dans mon bureau sans que je les y invite. À Isabelle, qui m'avait rappelé que les deux jours précédents, je les avais laissé faire, j'ai répondu qu'elle avait raison. Je leur ai avoué que je trouvais difficile de ne pas enfreindre ma propre règle parce que j'adore les voir, mais je leur ai rappelé l'importance de cette règle et mon intention de ne plus l'enfreindre.

Le jour suivant, je travaillais à l'ordinateur quand Isabelle et Sophia ont frappé à la porte de mon bureau et sont entrées sans attendre ma réponse, comme je m'y attendais. Je me suis retourné, je les ai regardées et j'ai dit : « Je vous adore, les enfants, mais je travaille. Quelle que soit la raison de votre visite, cela devra attendre jusqu'à ce que j'aie terminé mon travail. » « Mais papa », ont-elles insisté. « Désolé », ai-je répété. Elles insistaient. Elles ne voulaient que… Je ne les ai pas laissé terminer, répétant que je ne devais pas être dérangé. Je me donnais l'impression d'être un salaud. Je me suis même demandé pendant un instant si elles avaient réellement besoin de moi. Peut-être l'une d'elles s'était-elle blessée ? Peut-être

y avait-il le feu dans la cuisine ? Je n'ai pas vérifié. Ma femme était à la maison et, s'il y avait le feu dans la cuisine, elle l'éteindrait. J'avais confiance en elle.

Quelques jours plus tard, mes filles se sont réessayées, mais je n'ai pas plié. Et elles n'ont plus jamais tenté d'enfreindre la règle depuis. Elles ont compris que, quand je disais non, je voulais vraiment dire non. Elles ont appris à respecter mes limites.

Quand vous dites non, tenez-vous-en à ce que vous avez dit. Ainsi, vous ne perdrez pas votre temps inutilement.

37

Ma règle de trois

Savoir quand il faut agir

– Est-ce que cela vaut la peine de lui en parler ?

Mike, un directeur du marketing, me demandait mon avis sur l'attitude à adopter avec une de ses employées. Lorraine avait commis un certain nombre de faux pas qui l'avaient dérangé, comme d'arriver en retard à une réunion avec un client. Pas de beaucoup, une dizaine de minutes tout au plus, mais cela ne donnait pas une bonne impression. S'ajoutait à ce retard ce courriel important, reçu à 18 h, alors qu'elle s'était engagée à lui fournir l'information avant 16 h. Rien de bien grave. En fait, il n'avait pas vraiment besoin de cette information avant le lendemain matin, mais tout de même. Il y avait aussi eu, peu de temps après, cette fois où elle lui avait laissé un message pour l'informer qu'elle devrait annuler la conférence téléphonique, prévue avec un collègue d'un autre bureau, qui devait porter sur un problème interne. Rien d'urgent. Elle ne lui avait donné aucune raison pour annuler, et c'est ce qui dérangeait Mike.

Rien de tout cela n'est très grave, m'expliquait-il, et c'était une très bonne employée. Mais cela l'ennuyait. Devrait-il en discuter avec elle ou laisser tomber ?

Déterminer si nous devons ou non aborder un problème avec quelqu'un demande beaucoup de temps. Nous hésitons, nous demandons parfois l'avis de deux ou de trois personnes. Cela gruge encore plus de notre temps, et du leur. J'ai donc établi une règle à suivre quand j'hésite à soulever un problème. J'en ai besoin parce qu'il est souvent difficile de déterminer si un problème est susceptible de dégénérer. Par contre, si je veux tout régler immédiatement, dès qu'un souci se présente, je serai débordé par les événements.

La première fois qu'une personne a un comportement qui me rend mal à l'aise, j'en prends tout simplement bonne note. La deuxième fois, je

prends conscience du fait que la première n'était pas un cas isolé ou un accident, mais que ce comportement pourrait devenir une tendance. J'observe la situation plus attentivement et je prépare ma réaction. La troisième fois, j'en parle à la personne concernée. Toujours. *C'est ma règle de trois.*

Je vous donne un exemple. Si quelqu'un fait une blague à propos de mes honoraires, disant en rigolant qu'au prix qu'il me paie, heureusement que j'apporte une valeur ajoutée, il est possible que je rie un peu avec lui, mais je prendrai note de mon malaise. Si la blague est répétée, je sourirai, mais je ne rirai pas. La troisième fois, je lui ferai remarquer que c'est la troisième fois qu'il blague à ce sujet, que je sais que c'est une blague, mais que j'aimerais savoir s'il considère que mes honoraires excèdent la valeur de ce que j'apporte. Et si c'était le cas, j'aimerais qu'on en discute.

J'agis de la même façon avec les retardataires. La première fois, j'en prends note, mais la troisième fois, j'en parle. Tout comme si quelqu'un fait preuve d'un manque d'esprit d'équipe. La première fois, je le remarque ; la troisième, je lui dis que j'aimerais comprendre son engagement envers le groupe.

Je commence toujours par dire à la personne concernée que j'ai remarqué que quelque chose s'est produit trois fois et que j'aimerais en discuter. Ainsi, nous savons tous deux qu'il s'agit d'une tendance.

Il serait bien sûr tout à fait correct d'en parler dès la première fois qu'un problème survient. Il n'est pas nécessaire d'attendre. Mais tout le monde peut faire une erreur une fois ou deux. Évitez toutefois de laisser passer un problème plus de trois fois sans en parler. Cette règle est efficace parce qu'elle nous permet d'agir en sachant que nous n'avons pas imaginé un problème là où il n'y en avait pas. Au surplus, quand vous devez aborder un problème avec quelqu'un, vous devez être sûr de vous pour pouvoir parler avec autorité.

Quand je lui ai expliqué ma règle de trois, Mike m'a demandé si cela voulait dire qu'il devrait parler à Lorraine. Je n'ai pu faire autrement que de lui faire remarquer qu'il m'avait posé la même question trois fois.

N'attendez pas trop longtemps avant de parler d'un problème. Pour respecter des limites, il faut savoir où elles se trouvent.

38

Les périodes de transition

Prévoir assez de temps

À 18 h, Eleanor était tendue. Elle trouvait qu'il était terriblement tard. Après avoir passé une magnifique journée à skier dans les Catskills, nous étions en route vers New York où nous étions attendus chez des amis à 19 h. Moi, je ne voyais pas où était le problème. Nous avions encore une heure devant nous : nous avions amplement le temps. Elle ne me cacha pas son impatience : nous étions à 160 km de notre destination. Il était impossible que nous arrivions à l'heure. Je lui ai souri. Nous n'étions pas *encore* en retard.

Mon attitude explique pourquoi je suis toujours en retard et celle d'Eleanor, pourquoi elle ne l'est jamais. Elle prévoit toujours une période de transition.

La veille au soir, elle avait calculé que, pour être là à 19 h, nous devions prévoir arriver vers 18 h 45, ce qui voulait dire que nous devions quitter notre appartement de New York à 18 h 15 et donc y arriver à 17 h 30 pour avoir le temps de déposer notre équipement, prendre une douche et nous habiller. Pour avoir le temps de garer la voiture, nous devions arriver à New York à 17 h. Pour cela, nous devions partir de Windham à 14 h 15, au cas où il y aurait de la circulation, et donc arrêter de skier à 13 h 15. Si nous voulions profiter de notre journée, il fallait que nous soyons sur les pistes à 8 h. Nous devions nous lever à 6 h 30. Pour avoir 8 heures de sommeil, nous devions donc nous coucher à 22 h 30.

C'est vrai, avais-je répondu à Eleanor en regardant ma montre. Mais il était 23 h, nous étions donc déjà en retard de 30 minutes chez nos amis.

Eleanor avait bien sûr raison, comme d'habitude. La seule façon d'arriver à l'heure quelque part, c'est de le planifier et de tenir compte de chaque étape qui pourrait nous faire perdre du temps.

Je n'avais pas de mauvaises intentions. Je n'aime pas arriver en retard. D'ailleurs, la majorité des gens qui arrivent en retard *n'aiment pas* cela. Et je ne *planifie* jamais d'arriver en retard. Ce n'est jamais mon *intention*. Je comprends que c'est irrespectueux et qu'un retard manque de professionnalisme. Sans compter que c'est embarrassant.

Mon problème, c'est que j'ai un très grand besoin d'être efficace et productif. Or, les périodes de transition ne sont ni l'un ni l'autre, elles ne sont qu'ennuyeuses. Je voudrais déjà *être* rendu où je dois aller. Je ne veux pas perdre de temps en *m'y rendant*. Donc, même si je sais que je devrais me donner plus de jeu, j'y vais au plus serré, m'accrochant à l'illusion que je peux me rendre quelque part plus rapidement que ce qui est humainement possible.

Je ne suis pas le seul à agir ainsi. Tous ceux qui prévoient deux réunions d'affilée, sans pause entre les deux, sont victimes de la même illusion. Comment pouvons-nous terminer une réunion à 14 h et commencer la suivante à la même heure ? Même s'il ne s'agit que de réunions par téléphone, il est impossible de composer aussi vite. Ni de passer d'un sujet à un autre en aussi peu de temps. Et on ne parle même pas d'aller aux toilettes. C'est la meilleure façon d'être certain d'être en retard, et pourtant, nous le faisons tout le temps.

Un de mes clients avait comme ligne directrice de commencer un programme de formation 10 minutes après l'heure prévue. Dans ce cas, on peut parler d'institutionnalisation du retard. Mais les dindons de la farce, ce sont les retardataires, moi le premier. Nos retards causent exactement ce que nous tentons d'éviter : l'inefficacité et le manque de productivité. Pour les personnes qui nous attendent, bien sûr, mais aussi pour nous. Contrairement à ce que nous pensons, rien n'est plus productif et efficace que les périodes de transition. Nous ne devrions pas les voir comme du temps perdu à nous déplacer, mais comme un temps de réflexion et de planification.

Vous est-il déjà arrivé, en pleine réunion, de vous demander à quoi elle rime ? N'avez-vous jamais laissé votre esprit vagabonder quand vous étiez au téléphone, ou même navigué sur Internet parce que vous vous ennuyiez ? Soyez honnête. Et je suis persuadé que vous vous êtes déjà dit qu'une réunion d'une heure aurait dû être condensée en une demi-heure. À raison, sûrement. Et si elle n'avait pu l'être en 30 minutes, elle aurait

certainement pu l'être en 45 minutes, parce que presque tout ce qui peut être fait en 60 minutes peut l'être en 45. Mais quand personne ne prend le temps d'y penser suffisamment à l'avance, les réunions s'éternisent.

Si nous prenons quelques minutes avant une réunion pour y réfléchir vraiment, nous pouvons la raccourcir considérablement. C'est donc la chose à laquelle vous devriez penser durant la période de transition qui vous mène à votre prochain engagement : « Comment faire en sorte que cela soit plus court, plus rapide et plus productif ? »

Même si vous n'accordez que 5 à 10 minutes à ce type de planification, vous pourrez probablement réduire le temps consacré à la tâche d'une bonne trentaine de minutes. Pensez au résultat. Pensez à ce que vous attendez vraiment des autres. Ensuite, en arrivant dans la salle, faites quelque chose qui rendra tout le monde heureux : dites-leur que vous aimeriez raccourcir d'une demi-heure la réunion et expliquez-leur comment vous comptez y arriver.

Utilisez vos périodes de transition pour penser à ce que vous pourriez faire pour obtenir les meilleurs résultats possible. Vous avez besoin d'une plus grande participation des employés ? Pensez à ce que vous pouvez faire pour les inclure dans le projet, obtenir leur point de vue et les mobiliser. Vous êtes invité chez des gens ? Pensez à ce que vous pouvez faire pour rendre la soirée particulièrement agréable.

Peut-être vous dites-vous que vous avez *déjà* un plan. C'est vrai, mais le quart d'heure qui précède une réunion ou un appel est un moment particulièrement productif. Connaissez-vous un athlète qui ne lâcherait son cellulaire que pour se rendre à la ligne de départ de sa course ? Bien sûr que non, parce que les athlètes connaissent la valeur des périodes de transition.

Pour que cela fonctionne, nous devons mettre ces périodes de transition à notre horaire. Prévoyez terminer vos réunions au moins un quart d'heure plus tôt et gardez ces 15 minutes pour vous préparer à la réunion suivante. Et peut-être pourrez-vous même arriver à boucler la réunion en une demi-heure. Vous auriez alors un quart d'heure de plus pour aller aux toilettes, répondre à un courriel ou faire un tour sur Internet. Cela serait drôlement plus efficace que de le faire durant votre réunion.

J'aurais autre chose à dire à ce sujet, mais il ne me reste que 15 minutes avant ma prochaine réunion, je dois donc y aller. De plus, il est 16 h et, d'après mes calculs, je suis déjà en retard pour ma réunion de 14 h demain.

Une période de transition peut vous aider à rendre votre prochaine tâche plus rapide à accomplir et plus productive, tant pour vous que pour les autres.

39

La leçon du cours de ski

Abréger les transitions nuisibles

– Je ne veux pas aller au cours de ski !

Sophia, ma fille qui avait quatre ans à cette époque, pleurait. Je me suis agenouillé dans la neige pour me mettre à sa hauteur et je lui ai demandé pourquoi. La seule réponse que j'obtenais, c'était qu'elle ne voulait pas y aller. Moi, je ne voulais pas qu'elle rate son cours. Elle skiait déjà bien. Elle savait faire ses virages et s'arrêter toute seule, je savais donc qu'elle pouvait y arriver. C'était elle qui avait demandé à suivre ces cours, et nous avions pris un engagement avec le moniteur. Je voulais lui apprendre à respecter ses engagements. Et puis, ce n'était pas la première fois qu'elle réagissait ainsi : elle avait aussi pleuré quand elle avait appris à faire vélo, mais elle avait fini par maîtriser la technique et elle en était extrêmement fière.

J'ai tenté de la réconforter, de la raisonner, de la convaincre qu'en fait, elle aimait suivre des cours de ski et qu'à la fin, elle me raconterait avec un grand sourire combien elle s'était amusée. Pendant que nous allions rejoindre son moniteur, elle continuait à pleurer. Elle m'a serré fort dans ses bras et ne voulait plus me lâcher. Je suis ensuite parti, mais comme elle pleurait toujours, je suis revenu et je l'ai reprise dans mes bras, lui répétant que son cours allait l'aider à mieux skier, qu'elle s'amuserait beaucoup, que tout se passerait bien.

Finalement, après avoir essayé de la consoler pendant 20 minutes sans succès, je suis parti.

Plus tard dans la matinée, j'ai partagé un télésiège avec une femme et ses deux adolescents. J'ai demandé à la mère ce qu'elle aurait fait dans ma situation. Elle n'a pas hésité une seconde : elle serait partie en courant après l'avoir accompagnée ! Elle a rappelé à ses fils comme elle partait rapidement après les avoir déposés à la garderie le matin : « Dix secondes plus

tard, on pouvait entendre les pneus de ma voiture crisser au démarrage. » Nous avons tous ri et je me suis rendu compte qu'elle avait raison : mon erreur avait été de prolonger l'agonie.

Dans le chapitre précédent, j'ai prôné les vertus des périodes de transition en vous expliquant que les quelques minutes que nous nous accordons avant une réunion peuvent nous servir à nous y préparer. Ces périodes sont extrêmement utiles quand elles servent à rendre notre prochaine activité plus utile et productive, et même à la raccourcir. Il arrive aussi que ces périodes nuisent plus qu'elles n'aident. Toute la période de transition avait été pénible pour Sophia. En tentant de la consoler, je n'avais que prolongé ce moment difficile.

Cela nous arrive régulièrement au travail. Nous décidons d'un changement et nous consacrons énormément d'énergie à essayer de le faire accepter par tout le monde, avant même son entrée en vigueur. Nous voudrions que les autres souhaitent ce changement. Mais, à trop vouloir nous préparer, nous pouvons rater notre but.

Imaginez que vous vous trouvez sur une falaise qui surplombe une rivière et que vous décidez de sauter à l'eau. Qu'est-ce qui sera le plus efficace ? Vous tenir au bord de la falaise en regardant en bas et tenter de vous convaincre que tout ira bien ou sauter sans y penser ? Il y a des fois où il faut savoir fermer les yeux et sauter. Surtout quand ce qui s'en vient nous angoisse.

Je vous donne un autre exemple, celui d'une grande entreprise de New York qui a déménagé ses bureaux de l'autre côté du fleuve Hudson, au New Jersey. Beaucoup d'employés appréhendaient ce déménagement, qui s'est d'ailleurs étiré sur un an. Certains services de l'entreprise avaient décidé de déménager le plus tôt possible pour choisir leurs bureaux et passer rapidement à autre chose, tandis que d'autres étaient restés dans les anciens locaux le plus longtemps possible, tentant de retarder le moment difficile.

Cette dernière stratégie n'a toutefois pas eu l'effet escompté. Dans les services restés sur place, la période difficile avait commencé dès l'annonce du déménagement, parce que les employés l'appréhendaient, et elle s'est poursuivie jusqu'au déménagement et même dans les mois qui ont suivi, étant donné la nécessaire période d'adaptation à une nouvelle réalité.

Les services qui avaient opté pour un déménagement rapide avaient quant à eux commencé leur période d'adaptation immédiatement et avaient réduit considérablement la période d'inquiétude. Pour eux, le fait de travailler au New Jersey s'était finalement révélé moins difficile que ce qui avait été appréhendé.

Quand nous craignons quelque chose, nous nous en plaignons souvent. Nos plaintes contribuent à notre malaise, ce qui nous convainc qu'elles sont fondées. Plus nous nous plaignons d'une décision qui a déjà été prise, plus nous devenons frustrés et moins nous acceptons la situation.

Donc, si vous devez faire quelque chose de difficile, comme préparer une offre de service, avoir un entretien désagréable avec quelqu'un ou simplement accomplir une tâche qui vous déplaît, essayez de vous y mettre en début de journée. Ainsi, vous réduirez le temps que vous passerez à y penser.

Si vous êtes en position d'aider d'autres personnes à mieux traverser une période de transition, voici quelques conseils qui pourraient accélérer le processus :

1. **Écoutez attentivement leurs inquiétudes.** Répétez ce qu'elles vous ont dit pour vérifier que vous les avez bien comprises. Quand elles vous ont confirmé que vous avez compris leurs inquiétudes, passez à la deuxième étape.
2. **Expliquez votre point de vue.** Mais une seule fois ! Vérifiez si elles l'ont compris, pas si elles sont d'accord. Vous voulez vous assurer qu'elles ont écouté ce que vous aviez à dire.
3. **Ne vous répétez pas.** C'est le point essentiel d'une transition réussie. Si vous avez bien fait les deux premières étapes, votre travail est terminé. En vous répétant, vous ne feriez que prolonger la transition et, par le fait même, les appréhensions.

Revenons au cours de ski de Sophia. Comme je savais que je ne céderais pas, j'aurais dû raccourcir la période où elle ne faisait qu'y penser pour passer plus rapidement à l'action, c'est-à-dire au cours lui-même. J'aurais donc dû la prendre dans mes bras une fois, puis partir.

Quand je suis revenu la chercher après son cours, son moniteur m'a dit qu'elle n'avait pleuré que durant les toutes premières minutes. Après, tout s'était bien passé. Je me suis mis à genoux devant elle et lui ai demandé

si elle avait aimé son cours. Elle m'a regardé l'air furieux, comme si elle allait recommencer à pleurer. Nous sommes restés comme ça sans dire un mot pendant plusieurs secondes. Puis, elle m'a fait un grand sourire, m'a dit qu'elle avait aimé son cours et m'a sauté dans les bras.

En raccourcissant une période de transition, vous créez des limites qui vous aident et qui aident les autres à s'adapter à une nouvelle réalité.

40

Le besoin d'être indispensable

Gérer le stress des vacances

Chaque fois que je pars en vacances, je suis partagé entre l'enthousiasme et l'anxiété. Ceux qui me connaissent savent combien j'aime ma famille et le temps que je passe avec elle. Cela inclut les changements de couche et les réveils à 4 h du matin pour ramener les enfants dans leur lit. Qu'ils soient agréables ou non, ce sont pour moi des moments privilégiés.

Il n'empêche que l'approche des vacances m'angoisse parce que je sais que je me sentirai déchiré. Quand je ne travaille pas, je pense que je devrais le faire et quand je travaille, je pense que je devrais m'arrêter. On m'accusera d'être un bourreau de travail, mais ce n'est pas que ça. Et ce n'est pas que moi. Nous vivons dans un univers où tout le monde s'attend à pouvoir nous joindre en tout temps, quelle qu'en soit la raison. Le pire, c'est que nous pensons que c'est normal.

Tenus en laisse par la technologie, nous avons de la difficulté à passer du temps à ne rien faire. Et pas que durant les vacances. Nous avons une courte pause au milieu d'une conversation ? Nous en profitons pour vérifier rapidement nos courriels. Nous passons d'un bureau à un autre ? Nous vérifions notre boîte vocale. Et quand nous allons aux toilettes ? Il n'est pas rare de voir un homme à un urinoir son BlackBerry dans une main. Triste époque.

Bien sûr, nous pourrions invoquer que nous n'avons pas le choix. Travailler sans nous arrêter nous fait nous sentir occupés, utiles, indispensables. Malheureusement, un inconvénient de taille se manifeste au moment des vacances : partir devient très difficile. Parce que si nous le faisons, c'est-à-dire si nous acceptons que les autres puissent se passer de nous durant une semaine ou deux, nous sommes en proie à l'insécurité.

Il y a deux ans, j'ai pris un mois de congé pour aller en France avec ma famille. Il y avait alors 10 ans que je dirigeais mon entreprise. Avant

mon départ, j'ai parlé avec chacun de mes clients pour leur dire que je serai absent. L'un d'entre eux, Ross, PDG d'une petite entreprise et aussi un bon ami, m'a souri, l'air taquin. « Ça va aller, m'a-t-il dit. Tu dois simplement être conscient des trois choses qui vont t'arriver : d'abord, nous régresserons, puis nous t'oublierons et, enfin, nous te remplacerons. » Et il est parti à rire. Moi aussi, j'ai ri. Mais j'ai ajouté rapidement qu'il pourrait me joindre en cas de besoin.

C'est là que le bât blesse. On peut nous joindre au besoin. Et comme on aime que les autres aient besoin de nous…

Nous pouvons aborder ce problème de deux façons, et cela n'inclut pas de rester branchés jour et nuit.

1. **Nous débrancher complètement.** Il m'est arrivé quelques fois d'être injoignable, par exemple quand j'ai passé une semaine à faire du camping et du kayak dans le Grand Canyon. Même si j'ai beaucoup de difficultés à me résoudre à cette solution que j'adopte uniquement quand je n'ai pas d'autre choix, cette pause a été extraordinaire.

   Quand je suis revenu à la civilisation et que j'ai eu accès à un téléphone, j'avais plus de 50 messages. Voici ce que j'ai trouvé de plus intéressant : la première moitié des messages concernait des problèmes à régler, puis la deuxième moitié venait des mêmes interlocuteurs qui me demandaient de ne pas tenir compte de leur message précédent parce qu'ils avaient réglé le problème eux-mêmes.

   Ainsi, le fait de m'être débranché a donné à mon équipe l'occasion de croître, de se développer et d'exercer son propre jugement. Il n'empêche que cette solution n'est pas réalisable pour tout le monde, ce qui nous amène à la deuxième option.

2. **Planifier les moments où nous serons branchés.** Déterminez une plage horaire tous les soirs durant laquelle vous serez joignable. Prenez quelques minutes à la fin de chaque journée (ou tous les deux ou trois jours, si c'est possible) pour vérifier vos courriels et faire quelques appels.

Bien sûr, vous devrez admettre que vous travaillerez durant vos vacances, mais en planifiant des plages précises où vous vous consacrerez aux urgences, vous éviterez de travailler le reste du temps. Ce fractionnement pourrait bien sauver vos vacances. Cette stratégie pourrait d'ailleurs vous être utile même quand vous n'êtes pas en vacances. Bien sûr, vous vous brancherez alors plus souvent, mais prévoir des moments précis chaque jour pour vous occuper des courriels et des appels vous permettrait d'éviter que la technologie prenne toute la place dans votre vie. Vous pourriez alors vous concentrer sur une seule chose plus longtemps sans être interrompu.

Quand nous planifions notre emploi du temps, nous mettons les choses au clair. Pour nous, d'abord, mais aussi pour nos proches en vacances avec nous et pour les personnes qui veulent nous joindre. Les choses deviennent plus faciles pour tout le monde.

Heureusement, à mon retour de France, la société de Ross n'avait pas régressé, elle ne m'avait pas oublié et elle ne m'avait pas remplacé. La prochaine fois que je partirai en vacances, j'apporterai mon ordinateur. Je veux qu'on puisse me joindre en cas de besoin. Mais seulement une demi-heure par jour.

Quand vous partez en vacances, comme quand vous ne voulez pas être dérangé, prévoyez un moment précis pour vous occuper de choses qui, autrement, risqueraient de se glisser dans le moindre de vos temps libres.

OÙ EN SOMMES-NOUS ?

Savoir quoi accepter et comment refuser. Déterminer si cela vaut la peine de reprocher quelque chose à quelqu'un, lui indiquer les limites à ne pas dépasser et, dans bien des cas, se fixer des limites à soi-même. Ce sont là des principes de base pour mieux gérer les interruptions venant des autres.

Il reste des interruptions plus difficiles à contrer. Ce sont celles pour lesquelles nous n'avons que nous à blâmer, celles que nous provoquons nous-mêmes.

LA MAÎTRISE DE SOI

Même quand nous travaillons seuls, derrière des portes closes, et que personne ne peut nous déranger, nous trouvons le moyen de nous interrompre nous-mêmes dans notre travail. Nous pouvons faire preuve de beaucoup de créativité à cet égard. C'est parfois l'attrait d'un courriel qui arrive ou notre trop grand amour de la perfection qui nuit à nos efforts pour poursuivre un travail difficile qui nous rebute. Il arrive aussi que nous travaillions fort, mais que nos efforts ne semblent pas porter leurs fruits, sans que nous sachions quoi changer dans notre façon de faire. Résultat : la tentation de laisser tomber devient irrésistible.

Ces réactions sont normales quand nous tentons d'accomplir quelque chose d'important et d'exigeant. Heureusement, nous avons des ressources qui peuvent nous aider à persévérer quand nous sommes tentés d'abandonner.

Dans les prochains chapitres, nous verrons que les distractions peuvent, dans certains cas, se révéler utiles, mais que de tenter de faire plusieurs choses à la fois n'est jamais une bonne solution. Nous verrons aussi qu'il vaut mieux être efficaces et imparfaits que parfaits, mais jamais prêts. Enfin, nous verrons pourquoi la capacité de faire preuve de souplesse est peut-être la plus importante des compétences.

Mais tout d'abord, il faut accepter que toutes les distractions ne soient pas néfastes. Après tout, la meilleure façon d'éviter les distractions nuisibles, c'est parfois de nous procurer, à nous-mêmes, quelques distractions efficaces.

41

L'art de changer de sujet

S'offrir des distractions efficaces

Les cris ont commencé quelques minutes avant le déjeuner. Daniel, mon fils de deux ans, avait pris les crayons d'Isabelle, sa sœur de sept ans, pendant qu'elle dessinait. Si vous pensez que ce n'est pas très grave, c'est que vous n'avez pas d'enfants.

J'ai livré mon petit discours habituel : « Je sais que tu es très fâchée, ma chérie, mais il n'a que deux ans, il ne faisait pas ça pour mal faire. Ton dessin est magnifique comme il est. Et de toute façon, c'était le temps d'arrêter de dessiner, nous allons déjeuner. Tu as beaucoup d'autres crayons. Bon, ça suffit maintenant. Arrête de pleurer. » Rien ne fonctionnait.

C'est alors que je me suis souvenu d'une recherche que j'avais lue et que j'ai décidé de mettre en pratique. J'ai demandé à ma fille si elle portait un nouveau t-shirt. Elle m'a répondu oui en continuant à pleurer. Je lui ai alors demandé quel personnage y était représenté. Après avoir regardé son chandail, elle m'a répondu que c'était Obama. À ce moment-là, elle avait arrêté de pleurer. J'ai répliqué que cela ne pouvait pas être Obama, puisque c'était une femme. Obama porte-t-il un collier de perles ? Ça y était, elle riait.

La recherche dont je m'étais souvenu était le célèbre test de la guimauve, une expérience menée auprès d'enfants de quatre ans dans les années 1960 par Walter Mischel, un professeur de psychologie à l'Université Stanford. Ce chercheur avait posé une guimauve sur une table devant un enfant et avait expliqué qu'il devait sortir de la pièce quelques minutes. Il disait à l'enfant qu'il pouvait manger la guimauve pendant son absence, mais que s'il attendait son retour, il aurait deux guimauves. Il quittait ensuite la salle et une caméra cachée filmait l'enfant pendant son absence.

Walter Mischel s'intéressait à ce qui permettait à un enfant de retarder une satisfaction, tandis que d'autres succombaient à la tentation.

La majorité des enfants y ont succombé moins de 3 minutes après le départ du chercheur, mais certains d'entre eux ont réussi à résister durant les 20 minutes qu'avait duré son absence. Et leur récompense ne s'est pas limitée à une guimauve. Une étude complémentaire a par la suite fait ressortir que ces enfants avaient de meilleures relations avec autrui, qu'ils étaient plus fiables et qu'ils obtenaient même 210 points de plus à leur test d'habiletés scolaires, comparativement aux enfants qui n'avaient pas résisté à la tentation de la guimauve.

Quel était donc le secret de ceux qui avaient tenu bon ? Avaient-ils plus de volonté ? De discipline ? Aimaient-ils moins les bonbons que les autres ? Avaient-ils peur de l'autorité ? Il semblerait que ce n'était rien de tout cela. Ils avaient plutôt une technique. La même que celle que j'ai utilisée avec Isabelle ce matin-là : ils pensaient à autre chose.

Plutôt que de se concentrer sur l'objectif de ne pas manger la guimauve, ils se sont caché les yeux, se sont assis sous la table ou ont chanté une chanson. Ils n'ont pas résisté à la tentation, ils l'ont évitée.

Quand nous essayons de changer un comportement, nous pouvons, selon le résultat visé, buter sur deux types d'écueils.

1. Ne pas arriver à nous mettre en train, par exemple, pour faire de l'exercice, appeler un client potentiel, travailler une heure de plus à une présentation, préparer une offre de service.
2. Ne pas arriver à nous restreindre, par exemple, pour ne pas manger de biscuits, ne pas parler autant en réunion, ne pas crier contre quelqu'un qui crie déjà, ne pas résoudre les problèmes des employés à leur place.

Si nous sommes bons quand vient le temps d'agir, cela signifie que nous réussissons bien à nous appliquer, à nous concentrer, à vaincre les obstacles par notre volonté. Autrement dit, nous sommes bons pour éviter ce qui nous distrait de notre tâche. Comme l'indique l'étude, c'est exactement ce qui nous fera buter sur le deuxième type d'écueil : nous aurons du mal à nous restreindre. Résister de toutes nos forces, de toute notre volonté, ne pourra que nous rendre la tâche plus difficile. Prenons un exemple. Si nous utilisons notre volonté pour résister à la tentation de manger un biscuit, nous augmentons la probabilité d'y succomber. Ce sera

la même chose pour quelqu'un qui veut moins parler dans les réunions ou ne pas répondre aux cris par des cris.

Faites le test suivant : durant les dix prochaines secondes, essayer de ne pas penser à un gros éléphant blanc. Allez-y. Essayez. Assurez-vous de ne pas penser à ce gros éléphant blanc. Impossible, n'est-ce pas ? Pour y arriver, vous devez vous concentrer sur autre chose. Complètement. La règle à suivre est donc simple : quand vous voulez faire quelque chose, concentrez-vous, mais quand vous voulez éviter de faire quelque chose, essayez de vous en distraire.

Les distractions ont mauvaise presse. Elles sont vues comme des obstacles à l'atteinte de nos objectifs, tandis que la concentration est considérée comme une attitude positive et active qui nous aide à les atteindre. Or, savoir utiliser les distractions est une compétence plus importante que jamais. Nous vivons à une ère de multiples peurs : terrorisme, réchauffement de la planète, enlèvement d'enfants, fluctuations de l'économie. Ce climat réduit notre productivité et peut même nuire à notre santé, à nos relations et à notre bonheur.

Malheureusement, plus nous sommes effrayés, plus nous lisons sur ce qui nous fait peur en essayant de nous protéger. Vous avez peur de perdre votre emploi ou votre bas de laine ? Vous aurez probablement la réaction de suivre de près l'évolution du marché et de lire des articles sur l'économie. Selon un récent sondage réalisé par la National Sleep Foundation, la situation financière et la piètre condition de l'économie américaine font perdre le sommeil à un tiers des Américains.

Dans ce cas, il faut accepter de se laisser distraire. Lisez un bon livre, allez au cinéma, jouez avec votre enfant de quatre ans, cuisinez un bon repas que vous partagerez avec des amis, allez vous promener ou lancez-vous dans le travail. En fait, l'art de la distraction fonctionne un peu comme celui de la concentration. Pour vous distraire du sujet X, vous devrez vous concentrer sur le sujet Y.

Le PDG d'une société se plaignait de l'un de ses subordonnés directs, un des hauts dirigeants de l'entreprise, Phillip, qui gérait son équipe dans les moindres détails. Je lui ai demandé s'il connaissait une passion à ce dirigeant. Oui, il en avait une, l'environnement, qui était aussi une valeur importante pour l'entreprise. J'ai donc conseillé au PDG de mettre sur

pied un groupe de travail responsable des questions environnementales pour la société et de demander à Phillip de le diriger. Le PDG restait inquiet. Cela ne risquait-il pas de le distraire de ses tâches quotidiennes ? C'est justement ce que j'espérais !

Utilisée intentionnellement, la distraction peut être un outil précieux.

42

L'importance de la vivacité d'esprit

Éviter de s'éparpiller

J'étais en conférence téléphonique avec le conseil de direction d'un organisme à but non lucratif auquel je siège quand j'ai décidé d'envoyer un courriel à un client. Je sais, je sais, il ne faut jamais faire ça ! Au chapitre 32, « Une méthode en deux temps », je vous ai parlé du danger de s'éparpiller, de faire plus d'une tâche à la fois, comme d'utiliser son téléphone au volant, et je vous ai même proposé une méthode pour arrêter de le faire. Mais là, je n'étais pas dans ma voiture. J'étais en sécurité, à mon bureau. Qu'est-ce qui pouvait m'arriver ? J'ai donc envoyé un courriel à mon client. Puis, j'ai dû lui en envoyer un deuxième avec le document que j'avais oublié de joindre au premier. Enfin, un troisième lui expliquant pourquoi le document joint n'était pas celui auquel il s'attendait. Quand j'ai reporté mon attention sur la conférence téléphonique, je me suis rendu compte que je n'avais pas entendu la question que le président du conseil venait de me poser.

Je peux vous jurer que je n'avais rien fumé, mais cela n'aurait pas été pire si je l'avais fait. Une étude a montré que les personnes distraites par l'arrivée de courriels et par des appels voyaient leur QI chuter de 10 points. Ce qui est l'équivalent de l'effet d'une nuit blanche et plus de deux fois l'effet de la marijuana.

Quand nous faisons plusieurs choses en même temps, nous jouons contre nous. Nous pensons faire avancer plus de choses, mais en réalité, notre productivité baisse de 40 % parce qu'en fait, nous n'accomplissons pas plusieurs tâches à la fois (ça, nous ne le pouvons pas), mais nous passons de l'une à l'autre rapidement, nous interrompant de façon improductive, et nous perdons ainsi du temps.

Peut-être pensez-vous que vous êtes différent. Que vous avez tellement de pratique en la matière que vous êtes devenu bon. Détrompez-vous. Les études indiquent que les personnes qui font souvent plusieurs tâches à la fois sont moins compétentes que celles qui s'y adonnent rarement. Autrement dit, par rapport à tout ce que vous faites d'autre dans la vie, plus vous faites de choses à la fois, moins vous réussissez. C'est là un des rares cas où la pratique vous nuit.

J'ai décidé de faire l'expérience durant une semaine. J'ai complètement arrêté de faire plus d'une chose à la fois. Je voulais savoir ce qui se passerait et quelles techniques me seraient utiles. Je voulais également vérifier si je tiendrais bon. La plupart du temps, j'y suis arrivé. Quand j'étais au téléphone, je me concentrais sur l'appel en cours ; en réunion, sur ce qui se passait. Je ne m'interrompais pas : pas de courriels, d'appels, de coup frappé à la porte. Je continuais ce que je faisais jusqu'à la fin. Après une semaine de ce régime, j'avais découvert six choses.

Premièrement, j'ai adoré mon expérience. C'est quand j'étais avec mes enfants que la différence m'a le plus frappé. J'ai éteint mon téléphone et je me suis aperçu que j'étais beaucoup plus présent avec eux. Je ne m'étais jamais rendu compte à quel point le simple fait de prendre un court moment pour vérifier mes courriels pouvait me couper des gens et des choses qui étaient devant moi. Ne riez pas, mais l'exercice m'a permis de profiter, pour la première fois depuis longtemps, de la beauté des feuilles qui volent au vent.

Deuxièmement, j'ai avancé de façon importante des projets difficiles, qui demandaient de la réflexion et de la persévérance. Exactement le type de projets dont j'essaie habituellement de me distraire, comme l'écriture ou l'élaboration de stratégies. Puisque je me suis refusé le droit aux distractions, je me suis attelé à la tâche, j'ai travaillé fort et j'ai ainsi pu faire de belles avancées.

Troisièmement, mon degré de stress a considérablement baissé. Les recherches montrent que faire plusieurs choses en même temps, ce n'est pas seulement inefficace, c'est aussi stressant. Et j'ai pu le constater. Quel soulagement de ne faire qu'une chose à la fois ! J'ai senti la tension se relâcher du simple fait que je n'avais plus à garder la maîtrise de toutes ces tâches en cours en même temps. Je trouvais rassurant d'en terminer une avant de commencer la suivante.

Quatrièmement, j'ai perdu toute tolérance pour ce qui me paraissait une perte de temps : une réunion d'une heure me semblait interminable et une longue conversation inutile devenait insoutenable. Autrement dit, j'étais devenu hyper concentré sur l'objectif de voir les tâches accomplies. Comme je ne faisais rien d'autre, je m'ennuyais plus rapidement.

Cinquièmement, j'avais en revanche une patience infinie pour ce qui me paraissait utile et agréable. Quand Eleanor me parlait, je n'étais pas pressé. Quand j'essayais de trouver des solutions à un problème difficile, je persévérais. Comme rien d'autre ne venait me distraire, je pouvais m'appliquer sérieusement à ce que je faisais.

Sixièmement, il n'y avait pas d'inconvénient, et c'est probablement ma constatation la plus importante. Je ne perdais rien en cessant de faire plus d'une chose à la fois. Aucun projet n'a été abandonné. Personne ne m'en a voulu parce que je ne répondais pas à un appel ou à un courriel dans la seconde.

C'est pourquoi il est si surprenant que nous ayons tant de mal à résister à l'envie de faire plus d'une chose à la fois. S'il n'y a pas d'inconvénient à ne plus le faire, pourquoi n'arrêtons-nous pas, tout simplement ? Je crois que c'est parce que notre esprit va beaucoup plus vite que le monde qui nous entoure. Nous pouvons entendre plus de mots par minute que ce que quiconque peut dire. Et comme nous avons tant de choses à faire, pourquoi perdre du temps ? Quand nous sommes au téléphone avec quelqu'un, pourquoi ne pas tirer parti de notre matière grise sous-utilisée pour réserver un voyage à Florence ?

Nous ignorons toutefois que nous nous servons déjà de cette matière grise pour relever des nuances, penser à ce que nous entendons, utiliser notre créativité et rester en contact avec ce qui arrive autour de nous. En fait, nous ne nous rendons pas compte qu'aucune partie de notre intelligence n'est sous-utilisée ; c'est peut-être imperceptible, mais nous utilisons *toute* notre intelligence dans ce que nous faisons. Et les distractions ont des conséquences négatives.

Alors, comment faire pour résister à la tentation de faire plus d'une chose à la fois ?

Commençons par ce qui est évident : la meilleure façon d'éviter les interruptions, c'est de les refuser. Je choisis souvent, par exemple, de

commencer à écrire à 6 h du matin, quand rien ne peut me distraire de la tâche. Je débranche alors ma connexion sans fil et j'éteins mon téléphone. En auto, pour ne pas être tenté de prendre mes appels, je laisse mon téléphone dans le coffre. C'est peut-être radical, mais nous sommes nombreux à ne pas vraiment pouvoir nous faire confiance sur ce point.

Ce n'est pas tout. Nous pouvons aussi utiliser notre impatience à notre avantage. Nous pouvons nous donner des échéances très serrées, réduire la durée de nos réunions de moitié, nous donner le tiers du temps dont nous pensons avoir besoin pour accomplir une tâche, car rien n'est plus efficace qu'une échéance pour nous faire avancer. Et quand les choses avancent vite, nous n'avons d'autre choix que de nous concentrer. Connaissez-vous bien des gens qui textent pendant qu'ils participent à une course ? Si vous n'avez qu'une demi-heure pour terminer une présentation alors que vous pensiez avoir une heure à y consacrer, répondrez-vous au téléphone ?

Ce qui est intéressant, c'est que comme il est très stressant de faire plusieurs choses à la fois, si nous n'en faisons qu'une, même avec une échéance serrée, nous arrivons à réduire notre stress. En nous laissant moins de temps pour accomplir une tâche, nous pourrions ainsi être à la fois plus productifs *et* moins stressés.

Mais n'oubliez pas : personne n'est parfait. Ce n'est pas très grave s'il vous arrive à l'occasion de faire plus d'une chose à la fois. Alors que j'étais en train de terminer la rédaction de ce chapitre, Daniel, mon fils de deux ans, est entré dans mon bureau. Il a grimpé sur mes genoux et m'a regardé avec un grand sourire pour me dire qu'il voulait écouter *Monstres, inc.,* « s'il te plaît ».

C'est ainsi qu'au moment où j'utilise la partie gauche de mon écran pour écrire la phrase que vous lisez, Daniel, assis sur mes genoux, regarde un film sur la moitié droite de l'écran. Parce qu'il arrive qu'il soit tout simplement impossible de résister à la tentation de faire deux choses en même temps.

En fait, nous ne faisons pas vraiment plusieurs choses en même temps. Ce que nous faisons, c'est passer rapidement d'une tâche à l'autre. Et ça, c'est inefficace, improductif et cela peut même être dangereux. Sachez résister à cette tentation.

43

Le mythe de la perfection

Savoir lâcher prise

Selon la World Database of Happiness (si vous ne le saviez pas, il existe bel et bien une banque de données sur le bonheur), l'Islande est le pays le plus heureux de la planète. L'auriez-vous cru ? Cet endroit où il fait si froid et où il fait noir six mois par année ?

Savez-vous quel est le secret du bonheur de ses habitants ? Eric Weiner, auteur de *The Geography of Bliss,* s'est rendu en Islande pour le comprendre. Après avoir interrogé un certain nombre d'Islandais, il a découvert que la culture de ce pays ne condamnait pas l'échec. Les Islandais n'ayant peur ni de l'échec ni de l'imperfection, ils sont davantage portés à faire ce qu'ils aiment. C'est ce qui expliquerait que ce pays compte un plus grand nombre d'artistes par habitant que tous les autres pays. Personne ne leur dit qu'ils ne sont pas assez bons, explique Eric Weiner, ils n'hésitent donc pas à chanter, à peindre et à écrire. Cela les rend incroyablement productifs. Ils ne se contentent pas de rester assis en se disant qu'ils aimeraient faire quelque chose : ils le font. Selon Mihaly Csikszentmihalyi, psychologue et auteur du livre *Vivre : la psychologie du bonheur,* ce ne sont pas nos compétences avérées qui déterminent comment nous nous sentons, mais celles que nous pensons avoir.

Ainsi, si vous *pensez* que vous êtes bon dans quelque chose, que ce soit vrai ou non, vous vous y mettrez. Le contraire est également vrai : si vous pensez que vous n'êtes pas assez bon dans une tâche, vous ne la ferez pas.

Bien sûr, il s'en trouvera pour rappeler la faillite de l'Islande. Et ils auront raison. Il y a des choses pour lesquelles l'échec ne devrait pas être accepté. Le système financier d'un pays en est un excellent exemple, tout comme une opération à cœur ouvert. Mais, pour la majorité des projets

auxquels nous travaillons, l'échec peut être un bon signe, celui que nous avons commencé quelque chose.

Un de mes amis, Raphael, souhaite depuis un bon moment déjà ouvrir une école de guitare. Mais il ne l'a pas encore fait. De toutes ses explications et ses excuses, il ressort que son problème est en fait fort simple : il est trop perfectionniste. Jamais il ne se trouvera assez bon à la guitare pour l'enseigner. Dans le même sens, jamais il ne considérera qu'il en sait suffisamment sur la façon de gérer une entreprise pour démarrer la sienne.

Les perfectionnistes ont de la difficulté à entreprendre des projets et encore plus à les terminer. Au début, c'est parce qu'ils ne se sentent pas prêts. À la fin, c'est le produit qui ne l'est pas, selon eux. Résultat : soit ils ne commencent pas un scénario ou, s'ils le font, celui-ci reste caché dans un tiroir pendant 10 ans parce qu'ils ne veulent le montrer à personne.

En ce monde, ce n'est pourtant pas la perfection qui est récompensée, c'est la productivité. Or, on ne peut être productif qu'en étant imparfait. Prenez une décision, mettez-la à exécution, apprenez de vos erreurs, puis répétez, répétez et répétez encore. Nous apprenons par essais et erreurs. Ce n'est qu'en acceptant d'être imparfaits que nous nous approchons de la perfection.

Pour sortir du piège du perfectionnisme, j'ai trois conseils à vous donner.

1. **N'aspirez pas à tout faire d'un coup. Contentez-vous de petites étapes.** Ne pensez pas à écrire un livre, mais une page. Ne préparez pas tout un diaporama, mais une seule diapositive à la fois. Ne vous attendez pas à être un excellent directeur dès les six premiers mois, essayez simplement d'établir des attentes claires. Prenez un petit objectif atteignable et poursuivez-le jusqu'au bout. Ensuite, vous pourrez vous attaquer au suivant.

   Ces petites étapes vous permettront de connaître davantage de succès, ce qui contribuera à vous donner confiance en vous. Si chacun de vos objectifs peut être atteint en une journée ou moins, cela vous donne beaucoup d'occasions de réussite.

2. **Faites ce qui vous semble bien à vous, pas aux autres.** Eleanor est une excellente mère pour nos trois enfants. Leur sommeil est très important à ses yeux et, après la naissance de notre premier enfant, elle a lu énormément de livres sur l'art d'être parent qui donnaient des conseils différents sur le sujet. Tous les spécialistes se contredisaient.

   Finalement, la seule chose que ces livres avaient réussi à faire, c'était de convaincre ma femme qu'elle ne savait pas ce qu'elle faisait. Ce n'est qu'après s'en être débarrassé qu'elle a enfin pu découvrir la mère qu'elle était. Elle n'avait pas trouvé de réponse, mais ce qui l'avait aidée, c'est qu'elle avait cessé de chercher *la* réponse.

   Elle s'est approprié son rôle de parent. Elle est devenue plus calme, plus cohérente et plus confiante. Tout cela, bien sûr, a aidé nos enfants à mieux dormir.

   Il va sans dire que vous devez lire, écouter les autres et apprendre d'eux. Ensuite, mettez tout cela de côté et visez ce qui est, selon moi, la nouvelle norme : un assez bon résultat.

   Soyez un assez bon parent, un assez bon employé, un assez bon écrivain. C'est ce qui vous permettra de progresser. Au bout du compte, ce qu'il faut pour atteindre la perfection, ce n'est pas de bien faire, mais de faire souvent. Ainsi, vous arriverez, un jour, à bien faire.

3. **Choisissez judicieusement vos amis, vos collègues et vos patrons.** La rétroaction critique est utile, mais seulement dans la mesure où elle vient de quelqu'un qui se soucie de vous et qui vous soutient. Vous ne devriez pas tenir compte des commentaires donnés par jalousie, insécurité ou arrogance, pas plus que de ceux émis par quelqu'un qui vous connaît à peine.

   Si vous êtes un gestionnaire, votre premier devoir est de ne pas nuire. Un de mes amis, Kendall Wright, m'a déjà dit que le travail d'un gestionnaire était de lever les obstacles qui pouvaient empêcher les employés d'apporter leur contribution maximale à l'entreprise. J'ai trouvé cette définition très intéressante.

Or, il arrive que nous soyons *nous-mêmes* un obstacle. Comme gestionnaire, nous devons souvent porter un jugement sur les employés et leur travail. Quand nous sommes trop durs avec un employé, ou quand nous le surveillons de trop près, le corrigeons trop souvent ou nous concentrons plus sur ses erreurs que sur ses bons coups, nous sapons sa confiance en lui. Et sans confiance en soi, personne ne peut accomplir de grandes choses.

Avant de reprocher une erreur à quelqu'un, vous devriez signaler au moins sept bons coups qu'il a faits. Si vous respectez ce ratio de sept pour un, vos employés progresseront dans la bonne direction.

Ne vous inquiétez pas si vous ne suivez pas ces trois conseils à la lettre. Suivez-les assez bien, cela suffira.

Dans notre monde, ce n'est pas la perfection qui est récompensée, mais la productivité.

44

L'importance de s'adapter aux autres

Laisser place à l'amélioration

De nos jours, il est rare que nous travaillions tout à fait seuls. La plupart du temps, nous collaborons avec des partenaires, des collègues, des employés, des amis, des clients, des associés, etc. Et la plupart du temps, notre capacité à terminer une tâche dépend aussi de la volonté de toutes ces personnes.

Pour obtenir leur participation, nous avons tendance à préparer de longs documents visant à les convaincre et nous perdons leur intérêt. Nous organisons aussi de longues réunions et n'arrivons ainsi qu'à ennuyer nos collègues qui finissent par se concentrer sur leur BlackBerry. Nous essayons parfois d'obtenir une plus grande visibilité en incluant beaucoup de destinataires dans nos listes d'envoi, mais ils risquent d'effacer nos courriels, qu'ils trouveront sans intérêt, et de nous trouver, nous aussi, sans intérêt. Il faut bien nous rendre à l'évidence : plutôt que de donner des résultats, ces tentatives nous nuisent.

Il y a des moments dans la vie où je m'attends à ce que tout fonctionne à la perfection. Quand j'ouvre la boîte de mon nouveau MacBook Air, par exemple, ou quand je retire de l'argent d'un guichet automatique. Mais, la plupart du temps, je m'attends à un certain degré d'imperfection. Quand je travaille avec d'autres personnes, je pense que c'est une bonne chose, et pas parce que je ne veux pas être déçu. En fait, je ne vous conseille pas de vous *contenter* d'un certain degré d'imperfection, je vous recommande d'en faire votre *objectif*.

Il y a plusieurs années, une importante société de services financiers m'a demandé mon aide pour mettre en place un nouveau processus de gestion du rendement visant 2000 gestionnaires. J'ai demandé à mon client potentiel pourquoi il voulait me confier ce mandat plutôt que de

s'en occuper lui-même. Vous trouverez peut-être cela étrange de la part d'un consultant, mais j'ai toujours pensé qu'il était préférable qu'une entreprise procède elle-même si elle le pouvait. Ce client m'a répondu qu'ils avaient essayé. Ils avaient défini les normes à respecter. Ils avaient mis au point le système informatique à utiliser et ils avaient envoyé beaucoup d'information à leurs employés. Ils avaient pratiquement écrit les examens de rendement pour eux, m'a-t-on expliqué. Or, après deux années consacrées à la formation du personnel, le taux d'exécution n'était que de 50 %. Ils en étaient rendus à évaluer s'ils devaient offrir des primes à ceux qui feraient cet examen de rendement.

J'étais médusé. La société envisageait-elle sérieusement de donner une *prime* à ses gestionnaires pour qu'ils parlent avec leurs employés ? Le client avait l'air embarrassé. Je lui ai demandé de me donner six mois.

Quand j'ai examiné le matériel préparé par la société, j'étais impressionné. Intimidé, même. Ceux qui y avaient travaillé avaient porté une attention méticuleuse aux détails. Pas seulement pour le matériel fourni aux employés, qui était vraiment beau, mais aussi dans la façon dont ils essayaient d'amener les gens à utiliser le système.

Ils avaient suivi toutes les règles de la gestion du changement traditionnelle. Ils avaient des parrains (des personnes haut placées qui expliquaient l'importance de la gestion du rendement). Ils avaient des agents de changement (des personnes qui avaient pour tâche de veiller à ce que tous s'attellent au changement). Ils avaient aussi des échéanciers, des plans de communication et des programmes de formation.

Et pourtant, seulement la moitié des gestionnaires faisaient les examens demandés.

J'ai réuni mon équipe : 50 personnes réparties sur 3 continents. J'ai conçu du nouveau matériel, une nouvelle formation, de nouveaux messages, puis j'ai amorcé le lancement du programme, dans les temps prévus. Cela a été un échec complet. Les gens ont résisté. Ils se sont plaints. Au sein de ma propre équipe, il y avait des dissensions. J'ai décuplé mes efforts. Ce programme, je l'avais conçu moi-même. Il était *parfait*.

À ce moment-là, j'ai compris. *Bien sûr* que je pensais que le processus d'examen du rendement était parfait. C'est moi qui l'avais créé ! J'aurais

été très content de l'utiliser. Mais ce n'était pas moi qui devais l'utiliser. Voici donc ce que j'ai compris :

1. Ce qui est parfait pour moi ne l'est pas nécessairement pour les autres.
2. Rien ne sera jamais parfait pour *eux* parce qu'en fait, il n'y a pas d'*eux*. Il y a 2000 personnes, et chacune d'entre elles veut quelque chose d'un peu différent.
3. Plus je *pense* que ce que j'ai fait est parfait, moins je serai d'accord pour que quiconque y apporte le moindre changement.
4. Pour que ce soit utile à *tout le monde,* il faut permettre à *chacun* de le modifier en fonction de ses besoins.
5. Les gens utiliseront le programme s'ils peuvent le *changer,* d'une façon ou d'une autre.
6. La seule façon de les encourager à le changer et à faire en sorte qu'ils se l'approprient, c'est de le rendre *imparfait*.

J'ai immédiatement interrompu le lancement et j'ai tout changé pour que le processus présenté laisse place à l'amélioration, qu'il soit à moitié terminé. Ce n'était pas beau, mais c'était utilisable.

Même la conception de la formation n'était pas terminée. À mi-chemin de chaque formation, je posais une question, toujours la même, et c'était une question à laquelle tout le monde était plus qu'heureux de répondre : « Qu'est-ce qui ne fonctionnera pas pour vous dans ce processus ? »

Si on me disait : « Il y a trop de critères sur le formulaire. Je n'ai pas tant de choses à dire sur mes employés, et cela me prendrait trop de temps », je répondais ce que je répondais à tous les autres : « C'est un bon point. Que pourriez-vous changer pour que le processus fonctionne ? » Si le gestionnaire me répliquait qu'il pouvait simplement utiliser les critères qui s'appliquaient à l'employé évalué, je répondais : « Super ! »

Je procédais de la même façon avec tout le monde. Trois personnes demandaient à un gestionnaire qui n'était pas leur supérieur immédiat de les évaluer ? Que pouvait faire ce gestionnaire ? Les diriger vers le gestionnaire concerné. Super. Il n'y a pas de critère directement lié au problème d'un employé. Que peut faire le gestionnaire pour que cela fonctionne ? Utiliser l'espace consacré au critère qu'il pense être le plus adéquat. Super.

Nous avons ainsi surmonté, une par une, toutes les difficultés qui étaient vues comme des obstacles de la part des gestionnaires. Chacun a apporté les changements dont il avait besoin. Chacun s'est approprié le système et est devenu responsable de la réussite de sa mise en place.

Il ne s'agit pas seulement d'un changement d'idée à grande échelle, mais plutôt d'une méthode très utile quand on a besoin que quelqu'un d'autre s'approprie un projet : laisser de la place pour l'amélioration de ce projet.

Vous avez embauché un nouvel employé ? Organisez-vous pour que la description de ses tâches laisse place à l'amélioration, puis demandez-lui ce qui ne fonctionne pas pour lui dans cette description de tâches. Écoutez sa réponse et soulignez qu'il a apporté un bon point. Puis, demandez-lui quels sont les changements qu'il pourrait apporter pour que cela fonctionne. Bien sûr, il sera surpris parce que le patron, c'est vous, et que vous devriez lui dire quoi faire. Contentez-vous de sourire et d'attendre sa réponse. Ainsi, ensemble, vous pourrez préciser à ce moment-là sa description de tâches. Il n'y a pas meilleur moment pour lui envoyer le message qu'il est responsable de sa propre réussite.

Vous voulez confier un travail à quelqu'un ? Assignez-lui la tâche et demandez-lui quels changements il pourrait apporter pour que son travail se déroule mieux. C'est là la partie la plus difficile : si quelqu'un modifie ce que vous aviez prévu, vous pourriez penser que sa méthode sera moins efficace que la vôtre. Résistez à la tentation de lui expliquer en quoi la vôtre est meilleure. Contentez-vous de sourire et de dire : « Super ! » L'énergie, la motivation et le sentiment de responsabilité qu'il en retirera le vaudront amplement.

Cette technique ne devrait pas être réservée aux affaires internes de votre entreprise. C'est aussi un excellent moyen de faire des ventes. Préparez votre argumentaire, mais laissez place à l'amélioration. Vous avez maintenant une bonne idée de ce que vous devriez demander à votre client : en quoi ce que vous lui présentez ne fonctionne-t-il pas pour lui ? À partir de là, vous pourrez concevoir, avec sa collaboration, une offre qui lui convient. Vous transformerez ainsi un client éventuel en un partenaire qui finira par adopter sa propre idée et qui travaillera avec vous pour en faire un succès.

Oubliez les présentations interminables et les longues réunions. En période de ralentissement économique, quand il devient essentiel de faire plus avec moins de ressources, travailler en laissant place à l'amélioration vous prendra deux fois moins de temps tout en vous donnant de meilleurs résultats.

Vous aimeriez savoir quels résultats cette méthode a donnés pour le lancement du processus d'examen du rendement ? Un an après, les statistiques sont arrivées : 95 % des gestionnaires avaient fait les examens de rendement demandés.

De manière imparfaite, j'imagine. Ce qui est, vous l'aurez compris, la clé de la réussite.

Ne vous contentez pas de quelque chose d'imparfait : visez l'imperfection.

45

L'importance de s'adapter aux conditions

Faire preuve de souplesse

Je conduisais dans les montagnes du nord de l'État de New York quand je me suis soudainement retrouvé au milieu d'une tempête de neige. La visibilité était quasi nulle, la route était glissante et, vu la force du vent, j'avais du mal à conserver la maîtrise de ma voiture. J'avais peur.

J'ai envisagé la possibilité de me ranger sur le bord de la route pour attendre que la tempête passe, mais comme je n'avais aucune idée du temps que cela prendrait, j'ai poursuivi mon chemin. Je me suis toutefois rapidement rendu compte que je devais changer complètement ma façon de conduire. J'ai ralenti, actionné mes clignotants et éteint la radio et mon téléphone. Je parcours habituellement ce trajet en une heure, mais ce jour-là, j'ai mis trois heures pour arriver à destination, sain et sauf.

Ce qui m'a surpris, c'est que j'ai commencé à avoir du plaisir dès que j'ai adapté ma conduite aux conditions de la route. Le silence avait un effet relaxant et la neige était d'une beauté à couper le souffle.

Pour conduire prudemment durant une tempête, nous devons changer *notre façon* de conduire : nous devons rester vigilants et nous adapter aux conditions changeantes sur la route.

Dans la vie aussi, il faut savoir s'adapter. La réalité ne cesse de changer, presque aussi rapidement et souvent que la météo, et si nous agissons de la même façon durant les périodes difficiles comme durant les périodes fastes, nous courons à la catastrophe. Nous devons changer nos façons de faire.

Cela ne signifie pas qu'il faut faire *plus* de la même chose, vendre avec encore plus d'énergie, travailler plus longtemps, être plus dynamique. Si vous jouez au basketball et que vous vous retrouvez sur un terrain de football, utiliser encore plus de force pour faire rebondir le ballon sur le terrain n'aura aucun sens. La solution sera plutôt de remplacer le ballon

de basketball par un ballon de football et de commencer à courir. Ce faisant, demandez-vous si vous utilisez les mêmes compétences, muscles et stratégies. Pensez-vous et agissez-vous comme un joueur de basketball sur un terrain de football ou avez-vous complètement changé de jeu ? Êtes-vous devenu un joueur de football ?

Changer votre façon de faire ne vous aidera pas seulement à court terme. Cela vous permettra d'élargir votre éventail de savoir-faire. Cet atout contribue à rendre les entreprises meilleures, plus efficaces et plus résilientes, et les gens, plus compétents et plus heureux.

L'esprit de suite est à la mode. On ne cesse de nous rebattre les oreilles avec l'importance de faire preuve de constance. Moi, je vous conseille plutôt d'essayer le contraire. Modifiez votre conduite en fonction du contexte qui, lui, ne cesse de changer. Aucune formule simple ne peut s'appliquer dans toutes les circonstances, à l'exception peut-être de cette règle, qui s'adapte à toutes les situations : avant de faire ou de dire quoi que ce soit, posez-vous trois questions.

1. Quelle est la situation ? Résultat à obtenir, risques, contraintes de temps, besoins...
2. Qui sont les autres intervenants ? Leurs forces, leurs faiblesses, leurs valeurs, leur vulnérabilité, leurs besoins...
3. Que puis-je apporter ? Vos forces, vos faiblesses, vos valeurs, votre vulnérabilité…

C'est alors *seulement* que vous devriez décider ce que vous ferez ou direz. Fournissez une réponse qui vous permettra de miser sur vos forces, vos faiblesses, vos différences et vos passions, mais aussi *qui rejoindra les gens où ils sont rendus et qui conviendra à la situation*.

Prenons l'exemple d'un contexte économique difficile. Quelle est la situation ? Dans une période qui a vu d'importantes entreprises bien établies vaciller, c'est maintenant la confiance, la fiabilité et les relations stables qui constituent un avantage concurrentiel. Qui sont les autres intervenants ? Pensez à vos clients, actuels et éventuels, et à vos employés. Que recherchent-ils dans un tel contexte ? Quelle est leur vulnérabilité ? De quel soutien ont-ils besoin ? Pensez à ce que vous pouvez faire pour les aider. Qu'avez-vous à offrir qui pourrait les aider *dans ce contexte* ?

Une fois que vous avez fait l'exercice pour le contexte général, faites-le aussi pour toutes les situations qui se présentent. Imaginons, par exemple, que vous ayez un client qui veut annuler une partie d'un projet qu'il s'était déjà engagé à vous confier. Vous aurez d'abord une réaction immédiate et instinctive. Peut-être avez-vous désespérément besoin d'argent pour rester rentable. Peut-être considérez-vous qu'un contrat ne devrait jamais être rompu, sous aucun prétexte. Ou peut-être n'avez-vous pas confiance en votre client et pensez-vous qu'il veut profiter de vous. Mais avant d'agir instinctivement, *prenez un temps d'arrêt.* Respirez. Posez-vous les trois questions que vous devriez toujours vous poser. Quel résultat voulez-vous obtenir ? Est-ce avoir de l'argent immédiatement, maintenir une relation à long terme avec votre client, imposer le respect dans votre secteur d'activité ou autre chose encore ?

Savoir que la confiance est devenue un important avantage concurrentiel pourrait orienter votre réponse. Vous pourriez décider de laisser à votre client une certaine marge de manœuvre. Peut-être n'était-ce pas votre première réaction, mais vous pouvez vous être rendu compte que vous avez là l'occasion de démontrer de la compréhension et de bâtir ainsi une relation de confiance avec lui. Dans le contexte économique actuel, c'est un excellent investissement.

Vous pourriez bien être le grand gagnant dans cette affaire. Si votre client vous place dans une situation difficile et que vous vous montrez à la hauteur, cela vous permettra d'approfondir votre relation avec lui, de le fidéliser, et ce, probablement pour la vie. Quand la conjoncture économique s'améliorera, il pourrait bien être devenu votre plus fervent admirateur, voire un ami, et vous amener beaucoup d'autres clients. Tout cela parce que vous aurez pris un risque pour lui.

Il est intéressant de constater qu'une telle occasion ne se serait peut-être jamais présentée si l'économie était restée au beau fixe, si le client n'avait pas eu besoin d'une faveur et si vous n'aviez pas pris un temps d'arrêt pour reconnaître cette occasion à saisir et décider de courir le risque.

Les investisseurs qui privilégient la valeur vous diront qu'ils font leur argent quand le marché baisse : ils achètent des titres quand les cours sont bas. Voyez les obstacles sous cet angle. Une économie chancelante peut vous donner l'occasion de bâtir des relations qui dureront des dizaines

d'années. Un échec est une occasion de corriger son erreur et de développer des relations profondes, engagées et loyales avec des employés, des clients et des partenaires.

Le changement n'est ni une distraction ni un obstacle. Cela n'a pas à vous ralentir. Voyez-le comme l'occasion de démontrer que vous pouvez faire preuve de souplesse, ce qui vous permettra d'instaurer un climat de confiance.

Prenez un temps d'arrêt. Respirez. Posez-vous les trois questions qui devraient être à la base de toutes vos décisions. Et qui sait ? Peut-être trouverez-vous même une certaine beauté à la tempête.

Restez vigilant et adaptez-vous à l'évolution du contexte. Ne quittez jamais le ballon des yeux, quel qu'il soit.

OÙ EN SOMMES-NOUS ?

Restez maître de vous-même. Donnez suite à vos idées et à vos engagements. Sachez distinguer la distraction utile de celle qui vous nuit. Et évitez le piège d'essayer d'être trop parfait, trop concentré ou trop productif, car poussées à l'excès, ces qualités peuvent nuire.

Si vous éprouvez de la difficulté à mener une tâche à terme, c'est peut-être une indication que vous visez la perfection. Quand vous vous attelez à une tâche, laissez de la place pour l'amélioration, ne tentez pas d'être parfait, faites preuve de souplesse et acceptez une certaine dose de saines distractions. Cela pourrait bien être la solution qui vous permettra de garder le cap et de progresser.

LA DESTINATION

Dans la première partie, vous vous êtes préparé pour la réussite en vous voyant tel que vous êtes, en acceptant de vous remettre en question et en étant prêt à prendre un temps d'arrêt et à penser aux résultats que vous voulez obtenir.

Dans la deuxième partie, vous avez combiné vos forces, vos faiblesses, vos différences et vos passions pour découvrir le point idéal qui vous conduirait vers le succès et le bonheur. Après avoir pris conscience des quelques pièges qui peuvent vous nuire, vous avez choisi les cinq sphères, plus ou moins, qui deviendraient vos priorités pour la prochaine année.

Dans la troisième partie, vous avez pris ces cinq priorités et vous avez créé une liste modèle de tâches quotidiennes afin de progresser dans la direction où vous voulez aller. Vous avez appris à consacrer 18 minutes par jour, liste de tâches et agenda en main, pour garder le cap, observer ce qui fonctionne pour vous et faire les changements qui s'imposent.

Dans la quatrième partie, vous avez appris que les distractions peuvent parfois être utiles, mais vous avez aussi acquis des outils (mots, actions, pensées) pour les éviter quand elles ne le sont pas. Cela vous donne une maîtrise de vos leviers, de vos limites et de vous-même dans la réalisation de vos priorités annuelles.

Alors maintenant, où en êtes-vous ? J'espère que vous avez déjà intégré dans votre vie plusieurs des idées, outils et techniques que je vous ai présentés et que vous en sentez déjà les effets. Mais peu importe où vous en êtes rendu, il vous reste une dernière étape à franchir : vous choisir un objectif, une seule règle d'or.

Le piège de vouloir tout changer en même temps

Choisir le bon changement à apporter

J'ai réussi à perdre huit kilos en un mois et demi. Pour y arriver, je ne me suis pas entraîné plus longtemps ou avec plus d'énergie qu'avant. Je n'ai pas suivi un nouveau régime à la mode avec son lot de règles et de recettes, pas plus que je n'ai consulté un entraîneur. Tout cela, je l'avais déjà essayé dans le passé. Il est arrivé que cela fonctionne, mais cela n'a jamais duré. C'était trop compliqué, trop cher ou pas assez pratique pour que je persévère. Cette fois-ci, j'ai donc décidé de m'y prendre autrement. J'ai choisi une voie beaucoup plus simple.

Tout d'abord, rappelons qu'en ce qui concerne la perte de poids, les recettes foisonnent. Chaque nouveau livre explique pourquoi il apporte une meilleure réponse que ceux qui l'ont précédé. L'auteur proclame avec enthousiasme que sa méthode est la clé pour perdre du poids et ne jamais le reprendre, qu'elle réussit là où toutes les autres ont échoué.

Alors nous essayons. Nous diminuons notre consommation de gras, ou nous l'augmentons. Nous mangeons plus de protéines, ou moins. Nous augmentons notre apport en glucides, ou nous le diminuons. Et la question demeure : quel est le meilleur régime pour perdre du poids ?

Nous avons maintenant la réponse. Dans le cadre d'une étude publiée dans *The New England Journal of Medicine,* des chercheurs ont prescrit un régime à 811 adultes présentant un surplus de poids, divisés en 4 groupes. À chacun de ces groupes correspondait un régime différent avec des proportions différentes de gras, de glucides et de protéines. Résultat : les participants avaient en moyenne perdu cinq kilos et demi après six mois et, deux ans plus tard, ils avaient toujours quatre kilos en moins, et ce, *quel que soit le régime suivi*.

Il ne fait aucun doute que certains régimes sont plus sains que d'autres, mais d'un strict point de vue de perte de poids, aucun ne s'est démarqué. Cela s'explique ainsi : la restriction calorique est à la base de tous les régimes. On perd du poids quand on mange moins. Si c'est vrai, cela veut dire que le meilleur des régimes serait le plus simple.

Je me suis donc demandé quel changement ferait la plus grande différence dans mon apport calorique. Dans mon cas, il s'agit de la consommation de sucre. Il peut m'arriver de manger deux glaces par jour. En changeant cette habitude, me suis-je dit, le reste irait de soi. Réduire le sucre était l'élément qui me donnerait les meilleurs résultats. C'est donc ce que j'ai fait. Plus de biscuits, plus de bonbons, plus de gâteau, plus de glaces. C'est le seul changement que j'ai fait de façon consciente. J'ai ainsi évité des millions de petites corvées complexes requises par les régimes traditionnels, comme de compter les calories, de me peser, de choisir, de décider. Pas d'étapes, pas de recettes, pas de questions à n'en plus finir.

Nous pouvons tous changer quelque chose, mais le changement à apporter ne sera évidemment pas le même pour tous. Votre problème peut venir de la friture, de la viande, des boissons gazeuses… L'important, c'est que le changement reste simple.

Les conséquences d'un seul changement sont importantes, et pas seulement quand il est question de régimes. C'est aussi vrai pour tous nos comportements. Après tout, qu'est-ce qu'un régime sinon un changement de comportement ?

En général, les gens multiplient les tâches dans leur impatience à opérer une transformation. C'est une erreur. Ils devraient plutôt prendre le temps de se demander quel est le changement qui donnera les résultats les plus importants, puis concentrer entièrement leurs efforts sur ce changement.

Vous venez de terminer ce livre et vous avez sans aucun doute beaucoup d'idées géniales sur ce que vous pourriez faire différemment. Peu à peu, vous pourrez mettre en pratique beaucoup de ces idées. Peut-être avez-vous même déjà commencé. Mais si vous avez de la difficulté à vous y mettre, choisissez un seul élément, le changement qui aura le plus grand effet.

Vous pourriez par exemple structurer votre liste de tâches en fonction de vos priorités annuelles. Ou cesser de faire plusieurs choses en même temps. Ou peut-être encore vous arrêter chaque heure pour prendre une grande respiration et vous recentrer sur vos priorités. Choisissez le changement qui, selon vous et compte tenu de votre situation, fera la plus grande différence dans votre vie. Puis effectuez-le.

Quand ce sera fait, vous pourrez intégrer d'autres éléments du plan. Il est même fort probable qu'ils commencent à s'intégrer d'eux-mêmes dans votre routine. Après avoir réduit le sucre, j'ai commencé à modifier d'autres aspects de mon mode de vie. J'ai fait de l'exercice plus régulièrement et je me suis mis à manger plus de légumes et moins de gras. Cela n'a pas été difficile, c'est venu naturellement quand j'ai commencé à éviter le sucre.

Il y a quelques années, des clients dont l'entreprise figure dans le classement *Fortune 100* m'ont demandé de concevoir un nouveau programme de formation en leadership. Leur entreprise avait déjà un programme de ce genre et l'utilisait depuis plusieurs années, mais ils en voulaient maintenant un nouveau parce que l'ancien n'avait pas l'effet souhaité.

J'ai demandé à voir l'ancien programme. Très honnêtement, même si j'aimerais dire que mes idées sur le leadership sont les meilleures, j'ai trouvé que celles qu'ils utilisaient étaient aussi bonnes que les miennes. Il en va de même pour les modèles de leadership que pour les régimes : ils sont généralement tout à fait corrects. Ce qui fait la différence, c'est rarement le modèle, mais plutôt sa mise en place.

J'ai conseillé à mes clients de ne pas repartir de zéro. Ils avaient déjà passé des années à expliquer leur programme, ses termes et ses concepts. Les employés le connaissaient. Il ne fallait pas s'en débarrasser, mais le simplifier. Le réduire à son essence. Il fallait se demander quel était l'élément qui aurait la plus grande incidence sur le leadership.

Après réflexion, mes clients ont jugé que si les gestionnaires communiquaient davantage avec leurs employés, cela réglerait la majorité des problèmes. Je leur ai donc recommandé de concentrer tous leurs efforts sur ce changement. Le reste suivrait.

Il y a aussi l'exemple d'un de mes amis, Brandon, qui m'a appris que son entreprise n'avait pas fonctionné. Il était abattu. Comme il avait décidé de prendre quelques mois de repos avant de se lancer dans une nouvelle aventure, nous avons discuté de la façon dont il devrait meubler cette période. Dyslexique, Brandon a toujours eu de la difficulté à lire. Nous avons donc convenu qu'il devait se concentrer sur cet élément. Il devait lire tous les jours. Ce n'est pas le genre de conseil que je donne d'habitude. Normalement, je dis aux gens d'oublier leurs faiblesses et de se concentrer sur leurs forces, mais dans le cas de Brandon, le bénéfice que cet effort pouvait lui apporter était énorme. Cela lui permettrait non seulement d'ouvrir la voie à différentes possibilités, mais aussi de vaincre un obstacle qu'il croyait infranchissable. Cette victoire lui donnerait une confiance qui pourrait changer sa vie.

Si vous voulez travailler à l'une de vos faiblesses, choisissez-en une, et une seule, qui vous apportera un grand bénéfice.

Encore un exemple : une importante chaîne de magasins ayant des succursales dans le monde entier a établi une liste des 10 règles d'or qu'elle voulait voir adoptées par tous les associés aux ventes. Il s'agissait notamment d'accueillir le client, de lui demander s'il avait besoin d'un article en particulier, de prendre ses mesures pour que l'article acheté lui aille parfaitement et de le remercier. Les magasins dans lesquels les associés aux ventes avaient adopté les 10 règles d'or avaient vu leurs ventes croître de façon importante.

Après un certain temps, le siège social a envoyé des clients fictifs dans les magasins afin de vérifier l'application des règles. Les dirigeants étaient contents : en moyenne, les associés aux ventes avaient adopté 9 des 10 règles. J'ai demandé au chef de projet si ce taux de réussite de 90 % s'était traduit par un changement dans les ventes. Après vérification des données, cela n'avait pas eu d'effet.

Nous avons donc vérifié si la règle qui n'était pas respectée était toujours la même. Nous n'avons pas été surpris de constater que tous les associés faisaient l'impasse sur la même : prendre les mesures du client pour que l'article acheté lui aille parfaitement. Cela voulait dire que les neuf autres règles, celles qui étaient respectées, étaient négligeables parce que leur application ne se traduisait pas par une hausse des ventes.

J'ai donc expliqué au chef de projet qu'il n'y avait pas 10 règles d'or à respecter, mais une seule. Prendre les mesures du client pour que l'article acheté lui aille parfaitement était l'élément qui faisait toute la différence. C'est ce changement que le personnel pouvait apporter afin d'augmenter les ventes. Dès lors, nous avons demandé aux associés aux ventes de se concentrer sur ce seul changement, et les résultats ne se sont pas fait attendre : les ventes ont bondi.

Choisissez, parmi tout ce que vous avez lu dans ce livre, le changement qui fera la plus grande différence dans votre vie et effectuez-le. Quel qu'il soit. Ensuite, vous commencerez tout naturellement à en intégrer d'autres. Avec le temps, vous vous rendrez compte que votre vie progresse dans une direction que vous aurez choisie.

Mis bout à bout, les différents moments forment des journées, les journées, des années et les années, une vie. Il est donc essentiel que nos journées et les différents moments qui les composent soient guidés par ce que nous voulons accomplir, ce qui signifie que chaque moment doit être le reflet de la vie que nous avons décidé de vivre. C'est ainsi que nous saurons que nous accomplissons vraiment ce qui doit être fait.

Tout commence par un simple changement.

Remerciements

On dit souvent que l'écriture est un travail solitaire. Cela ne correspond pas à mon expérience. On peut relever l'empreinte de beaucoup de personnes sur le livre que vous tenez, et je suis reconnaissant à chacune de ces personnes.

J'ai la chance d'avoir trouvé l'ambassadeur dont rêveraient tous les écrivains dans la personne de mon éditeur, Rick Wolff, que je remercie pour son enthousiasme, sa vision et son soutien indéfectible. Je remercie également toute l'équipe de Business Plus.

Merci aussi à Giles Anderson, qui est pour moi l'agent idéal. Je lui suis reconnaissant d'avoir trouvé mon éditeur et d'être aussi fiable, intègre et dévoué. Il est un collaborateur inestimable.

Merci à Katherine Bell, ma rédactrice en chef à la *Harvard Business Review,* de son excellent travail et de son précieux soutien. Elle a cru en moi, m'a fait une place dans ses pages et s'est intéressée à mes histoires et à l'aspect très personnel du leadership. Merci également à Daisy Wademan pour sa générosité. Sans elle, mon texte n'aurait jamais quitté mon ordinateur.

J'ai la chance d'être entouré de nombreux amis dont les commentaires me permettent de peaufiner mon écriture. Merci à Mermer Blakeslee qui me prodigue, depuis plus de 30 ans, des conseils qui ne font que commencer à donner des résultats. Je suis inspiré par sa pensée et lui suis donc reconnaissant de nourrir la mienne. Merci à Anthony Bregman, à Howie Jacobson et à Eleanor de lire mes textes et d'avoir toujours quelque chose à dire pour les améliorer. Leur opinion a une grande importance pour moi, même quand je ne suis pas leurs conseils. Merci à Esther DeCambra pour ses points de vue éclairants. Elle a mis sa vie de côté durant deux semaines pour moi et je lui en sais gré. Merci à Betsy Inglesby pour une affinité particulière et ses

virgules. Merci à Stacy Bass pour son regard artistique et pour son enthousiasme débordant qui, tout comme celui d'Howie, m'inspire. Merci à Paul Burger pour ses sages conseils. Il m'a toujours soutenu et il mérite d'être payé davantage. Merci également à Jessica Gelson qui défend si bien mon travail d'écriture, et moi-même par la même occasion.

Merci à tous mes clients qui sont si souvent ma source d'inspiration. Je leur sais gré d'accepter de figurer dans mes écrits et je veux les assurer que je ne tiens jamais pour acquise la confiance qu'ils me témoignent. Merci aux lecteurs de mon blogue. Leur présence, leurs commentaires et leurs courriels m'aident à progresser. Merci à GNOWP, à Bavli Yerushalmi, aux Rosenfield et aux Baker, ainsi qu'à ma famille – Anthony et Malaika, Bertie et Rachel, Robbie, Susan (dont l'amour est encore si présent parmi nous), Catherine et Margaret Harrison, Jerry et Margaret Wolfe, et à tous les Weintraub : leurs mots d'encouragement et leurs critiques bienveillantes me stimulent et me guident.

Merci à mon père et à ma mère de croire en moi, de m'aimer et de m'avoir toujours accompagné et soutenu.

Merci à Isabelle, à Sophia et à Daniel, qui sont de telles lumières dans ma vie, pour leur amour, leurs rires, leurs joies, leurs tristesses et même leurs colères. J'aime qu'ils soient si entièrement eux-mêmes.

Et enfin, merci à Eleanor, mon amour. Je ne saurais imaginer meilleure partenaire. Merci de m'aimer pour ce que je suis tout en m'encourageant à évoluer. Je rends grâce à Dieu tous les jours de me permettre de traverser la vie à tes côtés. Tu fais de moi une meilleure personne et tu m'aides à prendre des risques.

Vous avez aimé ce livre ?

Ces titres pourraient vous intéresser.

Partir du bureau l'esprit tranquille, ça ne vous est pas arrivé depuis des lustres ? Pas de doute, il est grand temps d'adopter les trucs de David Allen et de mettre enfin de l'ordre dans votre vie – et dans vos listes !

Consultant en gestion, David Allen a mis au point une méthode brillante pour se libérer l'esprit, réduire le stress et booster la productivité. Oui, même quand le volume de travail augmente et devient plus complexe.

S'organiser pour réussir

David Allen • 271 pages • 24,95 $

Parce qu'ils voient l'opportunité derrière la difficulté, les optimistes savent résoudre les problèmes avec une grande efficacité. Comment améliorer notre attitude et obtenir des résultats emballants ? Voilà ce que nous apprend Terry L. Paulson par le biais des 50 vérités énoncées dans cet ouvrage.

Chroniques d'un verre à moitié plein

Terry L. Paulson • 215 pages • 29,95 $ papier • 22,95 $ numérique

En vente dans toutes les bonnes librairies ou à :

www.livres.transcontinental.ca

Alors que les spécialistes de la gestion du temps prétendent qu'on peut *tout faire* si on s'organise mieux, Peter Bregman affirme *qu'on ne doit pas tout faire.* On doit cibler uniquement ce qui est important pour soi afin de mettre ses énergies là où ça compte.

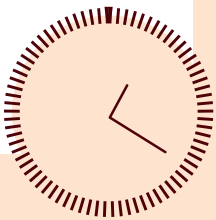
Un jour, Peter Bregman en a eu assez de courir sans jamais aller nulle part. Il s'est arrêté, a précisé ce qui comptait vraiment à ses yeux et a reconstruit son horaire de façon à atteindre ses objectifs au travail et dans la vie.

Le noyau dur de sa démarche ? 18 minutes par jour.

Écrit sur le ton intimiste de la chronique, ce livre parsemé d'exemples personnels et d'anecdotes révélatrices explique sa démarche : établir d'abord un plan, puis consacrer à peine plus d'un quart d'heure chaque jour à diriger ses actions quotidiennes vers sa réalisation. Quant au flot de courriels, de textos, d'appels et de réunions, l'auteur fournit ses trucs pour les utiliser adéquatement sans être emporté par le tourbillon.

18 minutes par jour : voilà tout ce qu'il vous faut pour remettre de l'ordre dans votre quotidien et concrétiser ce qui vous tient à cœur.

Populaire blogueur à la *Harvard Business Review* et aux magazines *Fast Company* et *Forbes*, commentateur à CNN, **Peter Bregman** est souvent invité à donner son point de vue à la radio. Il donne également des conférences dans plusieurs pays sur les façons de faire pour vivre, travailler et diriger plus efficacement. PDG de Bregman Partners, il travaille de près avec la direction de compagnies inscrites au palmarès Fortune 500, mais aussi d'entreprises en démarrage ou sans but lucratif.



Rayon librairie
Gestion du temps
26,95 $

9 782894 725320
ISBN 978-2-89472-532-0